من أكثر الكتب مبيعاً في العالم

كيف تزيد مبيعاتك
كيف تطور إدارتك وتنهي
أعمالك بكفاءة وفعالية

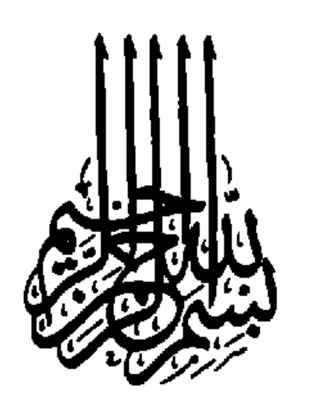
مالم يدرس حتى الآن في جامعة هارفارد كلية إدارة الأعمال

تأليف / مارك هـ ماكروماك

مراجعة الدكتور / السيد المتولى حسن

الطبعة الثانية

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ليست مجرد مكتبة



من أكثر الكتب مبيعاً في العالم

مالم يدرس حتى الآن فى جامعة هارفارد كلية إدارة الأعمال

تأليف

مارك هـ. ماكروماك

مراجعة

د. السيد المتولي حسن

أستاذ التسويق جامعة الملك سعود





المركز الرئيسي:

ص.ب: ٣١٩٦ تليفون : ٤٦٢٦٠٠٠

الرياض ١١٤٧١ فاكس : ٤٦٥٦٣٦٣

المعارض: الرياض

شارع العليا العام تليفون : ٤٦٢٦٠٠٠

شارع الاحساء تليفون : ٤٧٧٣١٤٠

الخبر

شارع الكورنيش تليفون : ٨٩٤٣٣١١

مجمع الراشد تليفون : ٨٩٨٢٤٩١

الدمام

الشارع الأول تليفون :

جدة

شارع صاري تليفون : ٦٨٢٧٦٦٦

شارع فلسطين تليفون : ٦٧٣٢٧٢٧

الطبعة الأولى

١٩٩٨

إهــــداء

المفكرون والادباء ليسوا وحدهم الذين يؤلفون كتبا تُقرأ.

ان اصحاب التجارب التجارية الناجحة يحولون الكتابة إلى مناهج عمل مثيرة وممتعة. وهذا بالضبط ما تقدمه هذه السلسلة من الكتب العلمية التى اصبحت أكثر مبيعاً في العالم حتى الآن.

ويسعد مكتبة جرير ان تتولى ترجمة هذه الكتب القيمة، لعملائها المتميزين.

أنها بالفعل كتب جديرة بالقراءة!

عبد الكريم العقيل



المحتويات

مقدمة

الوصايا العشر لرجال الأعمال

عام ١٩٨٤م قمت بإعداد هذا الكتاب «ما لم يُدرَّس في هارفارد»، لا للنيل من كلية عظيمة مثل كلية إدارة الأعمال في هارفارد، أو توجيه ضربة قوية إلى جامعة عريقة مثل هارفارد، أو مباهاةً بنجاحاتي وكفاحي في دنيا الأعمال التجارية على مدى ربع قرن من الزمان.

لقد قدمت هذا الكتاب رغبة مني في تسجيل وجهات نظر كنت أنادي بها بصوت عال لسنوات، سواء كان ذلك خلال محاضراتي في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد، أو طوال ممارستي العمل التجاري.

ومنذ صدور هذا الكتاب، وقفت على آراء المئات ممن اتفقوا معي في وجهات نظري في جوانب مفيدة، أو اختلفوا معي حول جوانب أخرى. وقد أكدت ملاحظاتهم، بل وفي العديد من الحالات وافقت أفكارهم أفكاري حول «كيف تكون مدير أعمال ناجحاً؟». ومع ذلك هنالك أفكار معينة أعتقد أنها بدهيات عامة لا جدال فيها، وأعتبرها الوصايا العشر لرجال الأعمال، وهي:

١ - لا تقلل أبداً من أهمية المال:

لقد كنت دائماً معترفاً بالجميل لأمي في دفعي بصورة ذكية لمعرفة أهمية المال. فهو قبل كل شيء هدف معظم رجال الأعمال إن لم يكن جميعهم.

٢ - لا تغال أبداً في أهمية المال:

النقود هي العملة الوحيدة في العمل التجاري. إلا أن هنالك الكثير مما يمكن قوله حول حسن الأداء، واحترام وتقدير الآخرين، والإثارة الطيبة لبناء

شيء من العدم. وعليه، حاول تحقيق هذه الأهداف أولاً، ودع أرباحك لما بعدها.

٣ - لا بد أن يكون لك الكثير من الأصدقاء في العمل التجاري:

الأصدقاء الأوفياء الذين يستمدون سعادتهم من نجاحك، هم أفضل معين لك في عملك. وإن ترك الخيار للناس فهم دائماً يحبون التعامل تجارياً مع صديق حتى ولو أمكنهم الحصول على صفقة أفضل في مكان آخر.

٤ - لا تخف من قول « لا أعلم » :

إن كنت تجهل شيئاً معيناً فاذكر ذلك فلا عيب في عدم معرفتك بكل شيء. بل في الحقيقة، هنالك طريقة لطيفة لإرضاء غرور الغير بأن تبدي جهلك في شيء وتطلب منه إفهامك إياه. وإن كنت تنوي استخدام ذلك فافعل من منطلق القوة، لا من منطلق الجهل. فأنا كثيراً ما كنت أقول: لا أعلم، حتى ولو كنت على علم بالشيء، فقط لأكتشف مدى إلمام الشخص الآخر بالموضوع.

٥ - لا تتحدث كثيراً :

لا يمكنك أن تخطئ وأنت صامت. والأهم أنه أثناء انشغالك بالحديث، من المحتمل أن تفقد فرصة قراءة إيقاعات حركة المستمع وتقديرك أنت لموقفك. كما أن كلامك مثل مضغك للعلك مدعاة لتبلد أهم حاستين لديك وهما: العينان والأذنان.

٦ - أوفِ بوعودك في الكبيرة والصغيرة :

من الأشياء النادرة التي تركت في هذا العالم أثرها في نفسي وفاء

الشخص بما وعد به. وكذلك لاشيء يصيبني بالإحباط أكثر من شخص لا يفي بعهد أو وعد. فمثل هذا الشخص يحطم قانوناً غير مكتوب للعمل التجاري. إن نقطة البداية في أية علاقة، هي الثقة وليس الشك.

٧ - لكل صفقة طبيعة خاصة :

بعض الناس يحتاج إلى إبدائك نوع من المودة تجاهه، في حين يحتاج البعض الآخر إلى دفعة للإسراع باتخاذ قراره. فحال تحديدك انطباعك عن الشخص، حاول التكيف مع نوع شخصيته. ادخل في عملية التفاوض مع الطرف الآخر مع وجود تصورات مسبقة عنه ما أمكن. وسواء حصلت على أقل أو أكثر مما كنت ترغب فيه، فسوف تكون النتيجة أكثر مما بدأت به.

٨ - ألزم نفسك بالجودة من أول يوم في حياتك العملية :

حاول التركيز في أداء كل مهمة، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، باعتبارها الشيء الوحيد المهم. ويفضل ألا تفعل شيئاً أبداً بدلاً من عمل شيء ما بشكل سيئ.

٩ - كن لطيفاً مع الناس :

ليس بسبب أنك سوف تحتاج إليهم إذا تدهور وضعك، وإنما لأن مثل هذا السلوك هو أيسر الطرق إلى القمة. وإن إحساسك الطيب بمشاعر الآخرين يثمر دائماً، كما إن له سحره في:

(١) تنبيهك إلى احتياجات عملهم.

(٢) رفع إحساسك بتوقيت ردود فعلك.

(٣) إخراجك من حالات الحرج.

وعموماً، فالكياسة قد تكون أكثر إقناعاً.

١٠ - لا تستأثر بكل شيء :

تقاسم كل شيء مع زملائك، فإذا حاولت أن تقول للعالم، كم أنت ذكي، يحتمل ألا تكون كذلك.

هل القواعد أعلاه هي آخر الكلام حول النجاح في العمل؟ بالتأكيد لا. ولكن ضعها في ذهنك وأنت تقرأ أسرار النجاح في الأبواب التالية.

ومهما واجهت من أوضاع حسنة أو سيئة في مهنتك، فإن التبني الواعي لهذه الأفكار، ووضعها موضع التنفيذ كل يوم، سوف يدفعك دوماً إلى الأمام.

** ** **

الباب الأول

فــن البيــع



الباب الأول
فن البيـــع

كيف تكون بائعاً ممتازاً ؟

لم أقابل في حياتي بائعاً لا يملك شعاره الخاص أثناء البيع. يبدو أن الأفكار أسيرة لواقعها ومنشئها. وأحد الثوابت الباقية. تلك النصائح المكونة من خمس عشرة كلمة حول المبيعات، وإن كان مؤلفها غير معروف:

- اعرف منتجاتك جيداً.
- قابل أكبر عدد من الناس.
- أُطلب من الجميع شراء بضاعتك.
- كن ذكياً.

وعلى الرغم مما يبدو من حكمة في هذه النصائح القديمة، إلا إنني أعتقد بأنها في حاجة إلى بعض التحديث في اقتصاد اليوم الذي يتسم بالسرعة والعالمية.

١ - اعرف منتجاتك جيداً :

من الأهمية بمكان أن تعرف نوعية المنتجات في بلدك: فلم يعد كافياً أن تتذكر الأصناف التي في حوزتك. لابد لك من الإلمام بالمنتجات المنافسة أيضاً. فالمعلومات تجمع بسرعة هذه الأيام بحيث أصبح العملاء سواء كانوا يشترون شواية، أو سيارة أو حاسباً، يشعرون بضرورة التجول في عدة متاجر قبل الشراء. لهذا فإن إلمامك بمنتجاتك يشفع لك في هذه الحالة. وسوف تندهش

في مدى الثقة والتقدير الذي تتلقاه من عملاء مشغولين بأمور أخرى حينما تقوم بعملية الشراء نيابة عنهم.

ومهما كانت العلاقة العلاقة بين المنتج والبائع ينبغي أن تكون شديد الاعتقاد بمنتجاتك.

كتب أرثر موتلي، وهو أحد الناشرين، ذات مرة حول ذكرياته كبائع للالآت الموسيقية عام ١٩١٩م. كان موتلي يعمل في منجم حديد في شمال متشجان بغرض توفير مصاريف دراسته في الجامعة. وفي وسط أوساخ المنجم ومخاطره، كانت فرحته عارمة عندما عرض عليه تاجر آلات القانون الموسيقية وظيفة لديه.

كان موتلي يشتري الآلة الموسيقية بمبلغ ٥ دولارات ويبيعها بما لا يقل عن ١٠دولارات. وكان يقدم حوالي ثلاثين نوتة موسيقية مع كل آلة يبيعها. اكتشف أن آلته الموسيقية تلك لا تعزف إلا على المفتاح «سي»، وهى عديمة الفائدة للأغاني في أى مفتاح آخر. استمر موتلي في بيع الآلات الموسيقية حتى أول يوم له في الجامعة. يذكر موتلي أنه لم يعد يستطع بيع المزيد منها بعد أن اكتشف عيبها، وهو أنها لا تعزف إلا على المفتاح «سي».

٢ - قابل أكبر عدد من الناس :

هذه نصيحة جيدة لكنها مضللة إذا كانت تدفعك إلى الاعتقاد بأن عملية البيع هى مجرد لعبة أرقام يتحكم فيها عدد الأبواب التي تطرقها وعدد المرات التي تعود فيها إلى تلك الأبواب. وما لم تعمل بجد لتحديد مدى جدوى هذه الأبواب وأي باب ستطرق، فسوف تضيع وقتك ووقت الآخرين.

٣ - أطلب من الجميع شراء بضاعتك :

إنني أعتقد بأهمية هذه النصيحة. إلا أن فاعليتها تضيع عندما يستخدم البائعون هذه النصيحة كرخصة للتطفل والعدوانية والغطرسة.

فالطلب من الجميع شراء بضاعتك قد يمضي على نحو سليم بنسبة ٩٠٪ من الوقت إلا إذا كان المشتري غير مهيأ لشراء شيء أو محتاجاً لوقت للتفكير فيما يود شراءه.

٤ - كن ذكياً :

وهذه النصيحة تتفق مع الفطرة السليمة. ومع ذلك فأنا أعرف بعض الناس ممن لو علقت هذه الكلمات على أيديهم، فقد يجدون طريقة ما لإساءة تفسيرها.

إنهم أولئك الذين تظهر لديهم توقعات مثيرة في آخر ساعة عمل في الأسبوع، حتى لو اختلفت مع اهتمامات العملاء. وهم يطلقون حملة البيع كيفما اتفق، وهم الذين يعتقدون بضرورة ممارسة أية فكرة تطرأ على أذهانهم بشكل حرفي.

إن استخدام القريحة يعد أمراً سليماً في جميع الأوقات، ولكنك في حاجة لها أكثر عندما تشعر بالحاجة لما يسمَّى «بالبيع السهل».

أتذكَّر أنه كان لديّ اجتماع مع أحد كبار المديرين، في صبيحة أحد أيام الراحة الأسبوعية قبل عدة سنوات مضت. فنبهني إلى أن اجتماعنا قد يتعرض للانقطاع مدة عشرين دقيقة عند وصول سمسار عقارات لم يتم الاتفاق معه بعد على شراء مكتب جديد، وبما أن الموضوع إجرائي قال لي إن بإمكاني البقاء. فعلاً حضر سمسار العقارات بمخططات الأرضية والتكلفة وتمكن من إقناع ذلك المدير، ولكنه تحوّل فجأة إلى شخص غبي.

لقد تمكن هذا البائع مؤخراً من توقيع عقد مع المنافس الرئيسي لذلك المدير التنفيذي كساكن. ومع فورة حماسه بهذا النجاح استمر يخبره كيف تمت الصفقة. وظل يمجد فضائل التنافس مهنئاً لهم بموضوعية عن حكمتهم، وبُعْد نظرهم في إيجار ما عرضه عليهم. وأعتقد بأنه كان ينوي من حديثه هذا إرضاء غرور المدير، ولكن المدير شكر السمسار على عرضه وقال له: إنه لا ينوي الانتقال الآن من مكتبه. وعند توجه السمسار نحو الباب قال المدير: «على فكرة، إن لدينا بعض الابتكارات وبُعد النظر في مؤسستنا، ولكننا لم نفكر في أنها قد تأتي من اتباع خطوات منافسينا». كان سمسار العقار فخوراً بإنجاز الصفقة، ولكنه نسي أن يضع اعتباراً لكرامة هذا العميل في عملية الشراء.

كيف تكون بائعاً ممتازاً ؟

ما هي المؤهلات التي تحتاجها لكي تكون بائعاً ممتازاً ؟

١ - كن شديد الثقة في بضاعتك.

٢ - كن واثقاً من نفسك.

٣ - اعمل وفق توقيتك.

٤ - طوّر حس الدعابة لديك.

٥ - تفهم أن ما يرغبه العميل ليس بالضرورة ما يخبرك عنه.

بتدويننا لهذه الحقائق الذاتية لمهنة البيع، دعونا نتناول فيما يلي، وبشكل أوسع، بعض المؤهلات التي تجعل من شخص ما بائعاً ممتازاً.

١ - اطرق الأبواب القديمة :

إنني شديد الثقة في قاعدة (٨٠ : ٢٠) ومعناها أنك تحقق ٨٠٪ من عائد

عملك التجاري من ٢٠٪ من عدد عملائك. وذلك، لأن العميل الذي تبيعه مرة وتنال رضاه، سيشتري منك مرة أخرى. ويحدث ذلك في حياة الشركات الكبرى كثيراً؛ حيث تستمد شركات السلاح العملاقة ووكالات الإعلان معظم دخلها من ثلاثة أو أربعة من العملاء المهمين. ومما يدهشني ألا يفهم الناس أن عملاءهم القدامى هم أفضل عملائهم المتوقعين.

وبالمثل، تعد قاعدة (٨٠:٢٠) مهمة بالنسبة للبائعين من الأفراد. على سبيل المثال، فرجل المبيعات رقم واحد، من بين ٧٥,٠٠٠ سمسار عقارات في الولايات المتحدة الأمريكية، هو مهاجر روماني يدعى نيكولاس بارسان. هذا الرجل يبيع منزلاً كل أربعة أيام في نيويورك، واللافت للنظر أن ثلث عائد بارسان، والبالغ ١,١ مليون دولار كعمولات سنوية، يأتي من عملاء متكررين. كان بارسان يطرق الأبواب القديمة أي أبواب عملائه السابقين، ويسألهم إن كانوا على استعداد لبيع منازلهم.

٢ – اجعل هاجسك هاجسهم :

لقد تعلمت شيئاً واحداً من سوق الرياضة، وهو أنه من السهل كثيراً بيع مشاركة في مناسبة رياضية لشخص متحمس للرياضة. وحتى مع الذين لا يهتمون بالرياضة فإنني أستمر في المحاولة؛ لأن عرضك لأفكارك بعناية قد يثمر.

شاهدت مثل هذا الأسلوب الناجح لدى بائع تحف في نيويورك. لقد وزّع بضاعته على خمس عشرة غرفة تمثل معرضه التجاري، كان الناس يحضرون للمشاهدة وكان يصرّ على أخذهم في جولة في المعرض مقدماً لهم أثناء الجولة فكرة عن كل صنف معروض، مثلاً أصله، أو تفاصيل تصميمه، أو كيف عثر عليه في مزاد واشتراه بسعر رخيص. وكان كل صنف يحمل

بطاقة سعر، ولكنه لا يذكر هذا السعر أبداً أثناء تقديم عرضه لعملائه. ومع استمرار تجوال العميل واستماعه للتفاصيل يصبح لديه انطباع إيجابي حول هذه الأشياء الجميلة المعروضة. وعندما يعودون إلى الواجهة من جديد يصبح هاجسه هاجسهم، ولديهم رغبة حقيقية في اقتناء صنف أو صنفين من هذه الأشياء التي أصبح من الصعب عليهم العيش بدونها.

٣ - اختَر بحيرة صغيرة لتصطاد أسماكاً كبيرة :

بما أنني أتوجه إلى صغار المديرين طالباً الحصول على وظيفة في قسم العلاقات الدولية في شركة ما؛ (لأنه في هذا القسم يمكنك ترك تأثير كبير بأقل قدر من المنافسة)، أعتقد أيضاً بأن رجال المبيعات المتفوقين يحققون نجاحهم وازدهارهم في مناطق غير مزدحمة بالمنافسين.

إلى أيّ مدًى لاحظت ظهور كبار المنتجين في شركة ما؟ وكم عدد المرات التي ظهروا فيها في أماكن غير متوقع ظهورهم فيها؟

على سبيل المثال، يقوم مايكل إيجر بإدارة أكبر مبيعات البيانو في أمريكا، وذلك في مدينة ووتر فورد بولاية كونيكتكت (وهي مدينة صغيرة يبلغ عدد سكانها ١٨,٠٠٠ نسمة)، وتعتبر مدينة ووتر فورد ضاحية للندن الجديدة التي يأتي ترتيبها (١٤٦) من بين المدن الـ ١٥٠ الأكثر سكاناً في الولايات المتحدة الأمريكية. ونجح إيجر لأنه:

(١) كان البيانو الذي يبيعه هو الأفضل.

(٢) على الرغم من صغر المنطقة إلا أنها ذات كثافة مركزة لأشخاص أثرياء من النوع الذي يدفع مبلغ ٣٥,٠٠٠ دولار للبيانو الواحد.

(٣) لا منافسين له.

٤ - قدّم شيئاً جديداً في كل مرّة :

الكثير من مندوبي المبيعات يبدون رائعين عند أول انطباع. فهم يرتدون أزياء أنيقة، يمتازون باللطف وروح الدعابة، ولديهم شيء معروض للبيع، ولكنهم في المرة القادمة إذا عادوا بنفس الصنف فقد يعتقد الزبون بأنهم لا يقدمون جديداً، ومن ثَـمَّ يبتعد عنهم.

إن مندوب المبيعات الممتاز يدرك بثاقب بصيرته أن من الضروري المحافظة على استمرارية التعامل مع عملائه حتى ولو بتقديم حوافز بسيطة. ويأتي في كل فرصة جديدة بشيء جديد. ٥٣٧٤٧٣

فإذا كنت تبيع سيارات مثلاً، فحاول ألا تأخذ العميل الذي يزورك للمرة الثانية في جولة اختبار للسيارة. تكلّم عن التمويل أو الخيارات الكبيرة المتاحة أو المقايضة. وإذا كنت تبيع نظام حاسب آلي لشركة ما فلا تعرض في اجتماعك القادم نفس الوعود البراقة. بدلاً من ذلك أحضر معك تحليلاً للتكاليف واصطحب معك مهندساً أو اثنين من المتخصصين.

٥ - أوقف التفاوض بصورة حاسمة :

ليس هناك ما هو أفضل من بائع يقول بكل أمانة: «من المحتمل ألا يكون ذلك مناسباً لك، دعنا نؤجل الموضوع إلى مرة قادمة».

إن البائع الماهر يعرف أن إيقاف التفاوض بصورة حاسمة في العديد من الحالات أكثر أهمية للنجاح على المدى الطويل من المضي قدماً باذلاً كل جهد لإتمام صفقة بأي ثمن. سيثق العملاء فيك عندما تقول: «انْسَ هذا الموضوع الآن»، كما سيكونون أكثر تقبلاً عندما تسأل العميل: «هل هناك أي شيء نفعله من أجلك؟».

٦ - حاول إزالة الاعتراضات بلباقة :

يُقال إن البائع الماهر يتوقع كل اعتراض من العملاء (ولديه إجابه عليه). وتُعد عملية البيع بالنسبة للبائعين مثل حوار سياسي يضعفون فيه حجج العملاء، من خلال قوة إقناعهم ومنطقهم. وهم هنا يُخاطرون بأخذ مبادرة الهجوم على العميل ويجعلونه يشعر بالغباء. في حين يجب أن يزيلوا الاعتراضات دون أن يلاحظ العميل ذلك. ويتم ذلك من خلال تعلّم التعايش مع هذه الاعتراضات أو دفع العميل للتخلي عن اعتراضه بنفسه. لقد سمعت مراراً عميلاً يعترض على اقتراح لأسباب أدرك هو فيما بعد أنها غير منطقية أو غير صحيحة.

إن دحض حجج العميل قد تكون من أسهل الأشياء بالنسبة لي، ولكن لماذا المضايقة؟ فالعملاء لا يشترون منك لأنك تتقن الحوار، وبالتأكيد لن يشتروا منك إذا كانوا في حالة غضب أو إذلال. وبدلاً من ذلك، أعض على لساني، وأنتظر فرصة أخرى في اليوم التالي معيداً وجهة نظري في سياق مختلف.

٧ - تابع تنفيذ الصفقة :

إن واحداً من أفضل البائعين الذين التقيتهم، هو الذي يستطيع البيع لأي إنسان أي شيء، فهو يمتلك حاسة ذكاء، شخصية ساحرة، ومنطقاً عملياً، ونبرة بريطانية. وهو يعرف بحق رغبات العملاء، ولكنه لسوء الحظ لا يتابع، ونادراً ما يسلّم ما يبيعه، وبعد التوصل إلى صفقة بيع ينطلق خارجاً من المدينة ولن تسمع به بعد ذلك. وهو الآن يستخدم مهارته في البيع ليتخلص من بعض المشكلات المترتبة على ذلك.

العرض الذي لا يمكنهم رفضه :

إنني أعتقد دائماً بأن أفضل وسيلة لحصول شاب على وظيفة مثالية هو العمل بلا مقابل في مكان ما، فإن كان لديه ما يقدمه فسوف يدرج المسئولون اسمه في جدول الرواتب في أقرب وقت. وينطبق نفس المنطق عندما تقوم ببيع خدمات شركتك.

افترض أنك تشعر بالثقة في نفسك في إمكانية أداء عمل جيد لشخص ما، وأنك حددت مبلغاً محدداً لخدمة معينة مثلاً ١٠,٠٠٠ دولار شهرياً. فقد يكون من المفيد بالنسبة لك أن تقول لعميلك المحتمل: «بالمناسبة، إنني لعلى ثقة بأن هذا الموضوع في صالحك، وهو يستغرق ستة شهور، وبالنسبة للسداد يمكنك أن تدفع مبلغ مقدم، وبإمكانك ألا تدفع أي شيء إذا كنت ترى أن ذلك أفضل».

هذه عبارة جريئة ولكنها ليست متهورة. فإذا كنت توفر خدمة عالية الجودة، وتتعامل مع إنسان محترم، أعتقد بأن مخاطرك قد تكون بأدنى حد والفوائد المستحقة لك على الأقل أربعة أضعاف:

١ - لا يمكن أن يقول العميل: «ليس لدينا ميزانية» :

في كثير من الأحيان يكون الأشخاص الذين تتعامل معهم ليسوا من المستوى الإداري الذي يملك اتخاذ قرارات. لهذا، حتى لو كانوا ميالين بصورة إيجابية إلى التعامل مع شركتك، فقد لا تكون لديهم السلطة أو الميزانية اللازمة لعمل ذلك. ومع ذلك وبمعدل الأسعار التي تعرضها يصعب عليهم اتخاذ الميزانية عذراً.

٢- يمكن للعميل إسكات أي اعتراضات من نظرائه :

المديرون في كل شركة لهم نظراء أو رؤساء يتحكمون في قراراتهم. فالمشاريع تتوقف ليس فقط لأسباب تتعلق بالميزانية ولكن بسبب صراعات قد لا تكون ملماً بها كشخص من الخارج. وسوف تقطع مشواراً طويلاً في مساعدة العميل على تجاوز اعتراضات هؤلاء النظراء إذا أمكنه الرجوع إليهم قائلاً: «لا أعتقد فقط بأنه يتعين علينا المضي قدماً في إنجاز هذه الصفقة، بل إن هذه الشركة على استعداد للعمل بلا مقابل».

٣ - تقدمك لجميع المستويات في الشركة :

يعد الاستعداد للعمل بلا مقابل وسيلة عظيمة للقاء الصف الثاني من المديرين في شركة ما، وفي كثير من الأحيان على مستوى خفي؛ لأن هؤلاء المديرين غير متأكدين تماماً من علاقتك برئيسهم. وكلما كثر اختلاطك بالصفين الثاني والثالث من المديرين، كلما زاد احتمال إيجاد حلفاء لك عند اتخاذ هذه الشركة لقرار يخص الشراء منك.

٤- تيسير الأمر على المسئول الأول :

في بعض الشركات، اكتشفنا أن أسلوب العمل بلا مقابل هو المفضل على مستوى رئيس مجلس الإدارة، أو المدير التنفيذي، لسبب واحد وهو عدم وجود لَبس حول الشخص صاحب القرار، الذي سوف يحكم على عملنا ويحدد دخلنا بعد مضي ستة أو اثنى عشر شهراً. أيضًا وجدنا أنه من الملائم كسب صاحب القرار إلى صفنا تحسباً لأية مفاجآت. ولكن التعامل مع المسئول الأول مباشرة يعد أمراً خادعاً وبالتأكيد ليس ضماناً للنجاح. فمن المحتمل أن يكون المسئول الأول الذي لا يبقى لصيقاً بمشروع على أساس يومي تحت رحمة مرؤوسيه. وهذا الأمر قد يعقد المشروع ولكن لا يعرضه بالضرورة للخطر.

لقد استخدمنا أسلوب «العمل بلا مقابل» بعناية وبصورة انتقائية لسنوات. وطوال هذه المدة أتذكر حالة واحدة فقط عاملنا فيها شخص بصورة غير عادلة. وقد حدث هذا مع شخصية رياضية مرموقة، وليس مع شركة؛ حيث دفع لنا مبلغاً مثيراً للسخرية عند نهاية العام. وأعتقد بأن هذه الحادثة قد علمتنا أكثر مما علمتنا العملية التي قمنا بإنجازها.

كيفية الإعداد لعقد صفقة :

خمسة أسئلة منسية :

إنني أعرف شركات تقوم بالإعداد لعرض مبيعات وكأنها تستعد لغزو؛ حيث يأمر المسئول الأول عشرات الموظفين بإجراء الأبحاث، وإعداد التقارير والخرائط وشرائح العرض. فينطلق الموظفون هنا وهناك في مهام مختلفة غير مدركين تكاليف بعضهم البعض، آملين أن تظهر من جراء تحركهم هذا فكرة مقنعة، إلا أنه أحياناً في جميع هذه المناورات الشبيهة بالمناورات العسكرية، يتم تجاهل أسئلة غاية في الأهمية، على سبيل المثال:

١- لماذا نقوم بعملية البيع ؟

أحياناً نرغب في عملية بيع لأجل البيع، حتى ولو لم تظهر منها أرباح فورية. هنالك أسباب استراتيجية لهذا:

(أ) قد تكون عملية البيع مهمة كإجراء دفاعي بهدف منع المنافسين من التعامل تجارياً مع العميل.

(ب) في التخطيط للمستقبل فقد نقبل خسارة في المبيعات من أجل فرض عائد أكبر على المدى البعيد.

(جـ) قد تكون المبيعات ضرورية لتوطيد اعتماداتنا عند دخولنا حقلاً جديداً من النشاط.

٢- هل العرض مختصراً ؟

لقد قرأت مؤخراً عن أحد المديرين حين تقدّم إليه أحد مساعديه بكتاب بسمك ثلاث بوصات، يحتوي على أرقام ورسوم بيانية حول معاملة محتملة. فقام هذا المدير بإلقاء الكتاب في سلة المهملات، وقال لمساعده: «عُد مرة أخرى عندما تعرف عمَّ تتكلم».

فإذا كانت الفكرة جيدة فلست في حاجة إلى خرائط ورسوم لتسويقها. وإذا كانت فكرتك سيئة فإن بريق الكلام عنها والتصفيق لها لن يُحسِّن صورتها.

٣- ما هي الأسئلة التي يمكنني توقعها ؟

إن للعملاء والزبائن موهبة في طرح أسئلة دقيقة ومعقولة قد تفاجئ الباعة. على سبيل المثال، عندما نبيع حقوق البث التلفزيوني الدولي لمناسبة رياضية، ينبغي ألا نندهش إذا أبدى صاحب البرنامج رغبته في معرفة الوقت من اليوم الذي ينقل فيه العرض حياً مثلاً في أستراليا. لهذا فإن تلمس إجابة ما أو إعطاء إجابة خاطئة لهذا السؤال الهام لن تعزز موقفنا.

وبعد سنين من تسويق مناسبات رياضية دولية، تبين لنا أن من الأمور لأكثر أهمية أن تكون جاهزاً بورقة تتضمن التوقيت على نطاق العالم.

٤- كيفية تحديد مواعيد مدفوعات العميل لك ؟

إن عدم العناية بتحديد مواعيد تلك المدفوعات قد يحوّلك من كاسب

للمال إلى خاسر له. فإذا وافقنا على تغطية مباريات تنس لمدة اثنى عشر شهراً مقابل ١٠٠,٠٠٠ دولار رسوم زائداً ٧٥,٠٠٠ دولار مصروفات، فإننا لا نرغب في تحمل التكاليف على مدى اثنى عشر شهراً. إننا قد نفضل جدولاً زمنياً يدفع العميل لنا بموجبه الرسوم بأقساط ربع سنوية، مع تغطية مصروفاتنا على أساس «إنجاز كل عملية».

لا يجب إساءة تقدير أهمية تدفق السيولة. فالأرقام الضخمة من صفقة ما. لأن دفع هذه المبالغ له نفس الأهمية.

٥- هل أسست خطوط وجهات اتصال واضحة ؟

بعد إتمامي مناقشة صفقة مع رئيس مجلس إدارة شركة عميلة لنا، فإن أسوأ شيء يمكن أن يحدث هو أن يتصل شخص ما من جهتنا برئيس مجلس إدارة الشركة المذكورة مستفسراً عن تنفيذ تلك الصفقة. عندها سيرتبك رئيس مجلس الإدارة ويسأل: من المتحدث؟ ما هى سلطته؟ ومن الطبيعي أن يغضب رئيس مجلس الإدارة ويطلب مني إيضاح الأمر.

قد تنهار علاقات العمل التجاري نتيجة سوء الفهم. وهذا أمر أكبر من موضوع نظراء يرغبون في التعامل مع نظراء. إنها مسألة حسن تصرف واحترام لجهات سلطة اتخاذ القرار . فعند الاقتراب من إتمام أي صفقة ينبغي أن تحدد جميع الأطراف جهة الاتصال لدى كل منها. وهذا الإجراء يجنبنا القرارات السيئة وجرح المشاعر.

عامل العملاء بجدية كما يحبون أن يعاملوا :

لقد اكتشف أحد الأصدقاء أن أحد الأسباب لما تلاقيه شركتهم من مشكلات مع «فيدرال أكسبريس» في السنوات الماضية هو أنهم أرسلوا مرة من

المرات عرضاً عاجلاً إلى فيدرال أكسبريس عن طريق DHL المنافس الرئيسي لهم.

يمكنني أن أتخيل طرد DHL يصل إلى رئاسة فيدرال أكسبريس في مدينة ممفيس، شاقاً طريقه من غرفة البريد حتى يصل إلى الشخص المعني كأنه مادة ملوثة، وكل من يراه يقول متعجباً «أي مغفل بعث هذا؟». ومهما تكن جدوى العرض، فأنا على ثقة بأن أسلوب إرساله قد حطمه.

لقد ذكرت هذه الحادثة؛ لأني أعتقد بأنه من المهم أن يعامل الزبون بجدية في كل ناحية من النواحي، خاصة في التفاصيل الصغيرة.

فليس من الحصافة في شيء أن تركب إحدى طائرات الخطوط الجوية الأمريكية إلى شيكاغو للاجتماع بالمسئولين في شركة الطيران المتحدة. ولا تطلب ببسي في مأدبة غداء مع كوكاكولا. ولسوء الحظ لا يقدر الكثير من الناس مدى سهولة أن يشعر الزبون أو العميل بأنه قد جرى الاستخفاف به. صدقني، هذا من نوع الحالات التي كتب من أجلها قانون ميرفي «أي تصرف خاطئ له نتائجه».

لقد حدث مؤخراً، أن أحد مديرينا قرر أن يسافر إلى وسط غرب الولايات المتحدة الأمريكية للاجتماع بمديري شركة طيران رئيسية. وبتصرف حكيم حجز على إحدى خطوط طيرانهم، ولكن في آخر دقيقة تم إلغاء السفر، ولحرصه على الوصول في ميعاده استعجل للحصول على مقعد في شركة طيران منافسة. وعند وصوله في ميعاده لرئاسة شركة الطيران، كان العميل شاحباً، من عدم رضاه عن هذا التصرف، ولم يهتم بالجهود الجبارة التي بذلها مندوبنا للوصول في ميعاده، وقالوا: «كنا نفضل لو حددت ميعاداً آخر للاجتماع بدلاً من أن تفضل علينا منافساً».

ربما يكون العميل مبالغاً في رد فعله، ولكن المندوب الذكي قد يتوقعها، فهو يدرك أن:

(أ) الأخطاء الصغيرة، وليست المشكلات الكبيرة، هي التي ترسخ في ذهن الزبون.

(ب) ترتفع الحساسية بنسبة عشرة أضعاف عندما يكون المنافس طرفاً فيها.

الشراء : النصف المنسي من معادلة البيع :

يعد البيع جزءاً هاماً لمعظم يوم العمل، بحيث ينسى العديد من الناس النصف الآخر من معادلة البيع، وهو كيف نشتري؟ كيف تكون عميلاً جيداً؟

إن تحديد لماذا نجد البارعين من رجال الأعمال يجيدون عملية البيع ولا يجيدون عملية الشراء، يعد أمراً معقداً.

ولكن في معظم الأحيان تكون عملية إدراك حسي؛ حيث لا ينظر إلى الشراء كمدعاة للفخر، فشرف توفير مال الشركة لا يدانيه شرف محاولة جعله منتجاً (مع أن المشتريات الزهيدة الثمن قد تؤثر في الأرباح أكثر من تأثير مبيعات ضخمة). ولا يحمل الشراء الخواصّ الكامنة في البيع، وليست مهارة تتطلب من صاحب المهنة أن يضع غروره على الخط مع كل مكالمة هاتفية، وليس هناك خوف من رفض عرض لشراء منتجات أحد الناس.

فإذا كان البيع يعني الاستمرار في إيجاد حاجة لمنتجاتك أو الخدمة التي توفرها، وإيجاد سبل لتعزيز هذه الحاجة، فإن الشراء يعني الرفض الواعي، أو تأجيل تلك الحاجة إلى أن تحصل على الشروط الملائمة. ولسوء الحظ ينسى معظم الناس الفوائد المتاحة لهم كمشترين.

فشراء نظام حاسب آلي مثلاً أصبح ضرورة في العديد من الشركات اليوم. وهو أيضاً قرار مكلف وصعب. فاختيار النظام الصحيح، وأفضل مصدر للشراء والتمويل الصحيح للصفقة قد يستغرق شهوراً. ووسط كل هذا الجهد من البحث والمناورات، والحرص على إرضاء الذات، ينسي المشتري الحصول على أفضل سعر.

ليس هناك ما هو غير قابل للمناقشة فيما يتعلق بقائمة الأسعار أو العقود المعروضة. والبائعون يمكن التغلب عليهم إذا استخدمت معهم قوة النفوذ ـ فالمال أكبر نفوذ ـ أنت تملكه والبائع يريده، ولكن عوامل أخرى قد تزيد من نفوذك، مثال ذلك:

١ - ما هو حجم الطلبية؟ وهامش ربح البائع؟

٢ - هل تدفع المبلغ نقداً أم على أقساط؟

٣ - هل تمثل طلبيتك البداية لعلاقة طويلة المدى؟

٤ - هل أنت من أصحاب الصناعات؛ حيث سيدعى البائع بحرص أنك من عملائه؟

٥ - هل أنت من أصحاب التقنيات والذي قد يساعد في تحسين منتجات البائع بمرور الوقت؟

٦ - هل عثرت على مورد بديل أكثر ملاءمة لاحتياجاتك؟

إن المشكلة مع النفوذ أنه عديم الجدوى عند ضياع الفرصة، فأنت لا تستطيع أن تصرف من نفوذك إذا بددت نقودك. وحتى أكثر البائعين يأساً سوف يغتاظ من محاولة خداعه من عميل كبير. فإذا جزأت موقفك إلى نقاط مثل «ضروري» ،«هام»، «مناسب» فسوف تكتشف أن من الفائدة على المدى

الطويل أن تدع البائع يكسب القليل من النقطة الأخيرة.

إن فن البيع هو أن تقول للعملاء ما يودون سماعه، أما فن الشراء فهو سماع ما يقوله البائع وتسجيله على ورقة. وأسهل طريق لعمل ذلك أن تسجل كل وعد يطلقه البائع، ثمَّ اجمع هذه الوعود في شكل اتفاق، ثم اطلب منه التوقيع عليه. فإذا كان غير راغب في مناقشة تلك الوعود في السابق، فسوف يفعل ذلك الآن.

أسرار تجارة المعلومات :

في معظم الصفقات الكبيرة يقضي البائع نصف وقته في محاولة الحصول على المعلومات الصحيحة. ينبغي عليك التعرف على حقيقة رغبات الزبائن، وما هو السعر الذي هو على استعداد لدفعه.

وفي عالمي المثالي، يخبرنا العملاء في كل لقاء معهم بالكيفية التي يرغبون في أن يباع لهم بها. وإلى حين معرفة ذلك، ينبغي تنفيذ الخطوات التالية لجمع المعلومات التي يصعب الحصول عليها.

١ - اطرح الأسئلة التي تعرف إجابتها :

فإذا قدم العميل الإجابة الخطأ، فسوف تكون قد حددت مَن من العملاء يضيعون وقتك، ومَن منهم يحتاجون لمنتجاتك أو خدماتك، ولكنهم لا يعرفون عنها.

٢ - كرر الأسئلة في الاجتماعات اللاحقة :

ليس المدهش فقط أن تقارن التناقضات في إجابات عملائك، ولكن يمكن أن يساعد ذلك على معرفة مقدم الإجابات. لقد تعرّفت مرّة على كبير

المديرين، في شركة عامة، والذي قدّم في مناقشة معينة تقريراً رائعاً عن مسئول معين، وبعد مرور شهرين على تلك المناسبة استفسرته عن أحوال ذلك المسئول، كان قاسياً في تقريره عنه هذه المرّة. هذا التصرف زودني بالكثير عن ذلك الشخص، بدلاً من المسئول الذي قام بتقويمه. وأيضاً كانت أول لحظة دفعتني إلى الاعتقاد بأنه قد بدأ يخسر.

٣ - قدم أقصى ما يمكنك تقديمه :

نظراً لأن الموضوع بشكل عام لا يكلفك شيئاً، لهذا تعتبر المعلومات نموذجاً للتعويض، فلكي تحصل على القليل، يجب أن تعطي القليل. ويفضل أن تبدو المعلومات التي تقدمها وكأنها «سريّة»، حتى ولو لم تكن كذلك. كنت في كثير من الأحيان أذهب إلى التفاوض مسلحاً بعدد قليل من المجلات التي يمكن أن أزود بها الطرف الآخر؛ لأنني مثل أي شخص آخر لدي معلومات خاصة يمكنني الوثوق بها، والتي يسعى الطرف الآخر جاهداً لمعرفتها، وبعدما قاسمت الآخرين أسراري يصبح من الصعب عليهم الاحتفاظ بأسرارهم.

٤ - اهتم بمصدر معلوماتك :

إن مستوى الذين تتحدث إليهم، وأين تتحدث إليهم؟ يمكن أن يتحكم في نوعية المعلومات التي تحصل عليها.

فكبار المديرين يكشفون لك عن الكثير ولكن بعيداً عن المكاتب، أما صغار الموظفين من ناحية أخرى، فيعتبرون مصادر أقل موثوقية لأنهم يميلون إلى تقديم وجهات نظرهم أكثر مما يقدمون من حقائق وتتطلب إفاداتهم توثيقاً على الدوام.

٥ - ابحث عن معلومات لا يمكن أن يزودوك بها :

إن الكيفية التي يتعامل بها الناس مع المعلومات التي لا تخصك تعتبر مؤشراً حقيقياً لشخصيتهم وأمانتهم.

ومن أكثر الحالات، مدعاة للقلق في عملنا، هي حالة طلب أحد العملاء لمعلومات عن عميل آخر، ونحن نرد دائماً: «اسأل هذا العميل بنفسك، ولكن بالتأكيد لن تحصل على هذه المعلومات منا»، ولا أعرف أي شخص استاء من هذا التصرف، أو رفض التعامل معنا نتيجة لذلك.

٦ - المعنى الخفي للأرقام :

إلى أيٍّ مدى لاحظت الصمت الذي يخيم على اجتماع ما في اللحظة التي تسأل فيها «كم عدد القطع التي تبيعونها؟» أو «كم هامش ربحكم من ذلك؟».

السبب هو أن الأرقام هي المعلومات التي لا يرغب العميل في عرضها على الغير، فالعديد من البائعين وربما لخوفهم من مضايقة العميل، أو لن يحصلوا على إجابة، يتجنبون مثل الأسئلة حول الأرقام الصعبة.

ولكن بالنسبة لي يعد هذا أكثر الجوانب تعبيراً عن عملية البيع. في الواقع، إنك ترسم خطاً وتطلب من العميل عبوره، وهذه من أكثر العلامات وثوقاً حول عمّا إذا كان العميل المحتمل على استعداد للتعامل أو أن يلعب أدواراً معينة أم لا؟

ماذا تقول لك مصروفات الترفيه عن الآخرين ؟

عندما يفكر رجال الأعمال في مصروفات الترفيه، يركز معظمهم على ما

يفعلونه للآخرين، قلّ أم كثر. ونادراً ما يفكرون في الجانب الآخر من المعادلة: كم يصرف شخص ما للترفيه عنهم؟

إنني أسعد حينما يقوم بعض الناس بالترفيه عني، والتفسير: إنهم يسيطرون على ذهنك بسهولة، لاعتبارات لا علاقة لها بالعمل، ويمكنني أن أبيع لهم بسهولة بالضغط على الأزرار الصحيحة. فقد كشفوا أنفسهم حيث أصبحوا عرضة للحكم عليهم سواء كان سلباً أو إيجاباً.

على سبيل المثال، إذا عرض عليَّ كبير المديرين في شركة، السفر على شركة طيرانهم مجاناً، فسوف أفسر ذلك على أنه يعني أنني سأجامل بالمثل فيما بعد، وبالتالي فهو يتوقع نتيجة لصالحه من جراء مبادرته هذه.

هنالك جانب مظلم لهذا السلوك أيضاً، وهو أنه إذا حصل شخص ما على مصلحة شخصية على حساب شركته بما يتلاءم معي، يمكنني أن أستنتج أنني لو فعلت أي شيء له، يجعله يبدو وكأنه شخص عظيم الشأن، فسوف يعاملني بنفس الأسلوب. إنها مسألة مبدأ.

لا تنس طلب عقد صفقة:

هنالك عشرات الحقائق والعوامل تدخل في عملية تحقيق البيع، واستخدامها ضمن استراتيجيات العمل التجاري تجعله شيئاً ممتعاً، إلا أن جميع فنونك وقدراتك في ضغط الأزرار الصحيحة ستصبح عديمة الجدوى إذا فشلت في عقد صفقة.

ولأن التوصل إلى عقد صفقة هو جزء هام من عملية البيع، فإن لدى العديد من الناس تصوراً خاطئاً أنه ضرب من المهارة، وهو ليس كذلك. ففي حالة كهذه، ينبغي أن يكون عقد الصفقة عملية تلقائية، مثل عملية تمويل مصرفي لمنزل تم شراؤه حديثاً. والشيء الوحيد الذي يجب أن تتذكره، هو أن

تطلب في نهاية التفاعل مع العميل عقد صفقة. وهذا شيء مهم للغاية.

ففي الأيام الأوائل لتأسيس شركتنا قمنا بدعوة شركة (سايمونز ماترس) لاجتماع بغرض إطلاعهم على خدماتنا، واستغرق الأمر عدة شهور لعقد ذلك الاجتماع مع رئيس مجلس الإدارة جرانت سايمونز ونوابه. استمر الاجتماع على نحو جيد، ولكنني شعرت بعدم اقتناعهم أو استعدادهم لأي ارتباطات معنا. ومن يدري كم شهور أخرى سنحتاجها لنتمكن من جمع هذه المجموعة مرة أخرى؟

لهذا فقد طرحت أوراقي على الطاولة، فقلت: «لقد أوضحت لكم الآن حسب اعتقادي الفوائد الناتجة عن تأسيس علاقة بين سايمونز وشركتنا، ويبدو أنكم استجبتم بشكل إيجابي لذلك، ولكن عندما أخرج من هذا الباب، فمن المحتمل أن تنسوني، وهذا أمر مفهوم. سوف تعودون إلى مكاتبكم حيث تنتظركم أكوام من الرسائل العاجلة، وبالتالي فإن وجود عقد صغير مع شركتنا سوف يبدو بلا أهمية».

لقد كنت مدركاً أنهم لا يمانعون في أن أتحدث عن مدى انشغالهم وكثرة أعمالهم، وأدرك أيضاً أن جرانت سايمونز الرجل الذي كتب اسمه على المبنى حاضر، وقد يعطي موافقة نهائية أو عدم موافقة، فقط إذا طلبت ذلك، وقد كنت مصراً على عدم مغادرة الغرفة دون صفقة.

ومواصلة لحديثي الختامي قلت: لقد استغرق الأمر أربعة شهور لعقد هذا الاجتماع، ونحن على اتفاق جميعاً بأنه فكرة جميلة. لهذا أسألكم: هل في إمكانكم التعهد الآن؟» وهنا وقف جرانت سايمونز، وقال: نعم، شد على يديّ وغادر الاجتماع. هكذا تمت الأمور بكل بساطة. وكما أتذكر، ذهل العاملون في شركتنا عندما عدنا بصفقة. ولم أخبرهم كم كان الأمر سهلاً.

لا تغادر اجتماع مبيعات دون أن تبيع شيئاً

لقد عقدتُ، قبل سنوات قليلة مضت، اجتماع مبيعات مع شركة محاولاً ترغيبهم في رعاية مشروع تلفزيوني. وكان مشروعاً مكلفاً، ولكن الظروف كانت مشجعة وواعدة. وأبدت الشركة اهتمامها بالمشروع. وكان جميع الأشخاص المعنيين موجودين في الاجتماع بما فيهم صاحب القرار. ومضى عرضنا على النحو المطلوب. وعلى الرغم من ذلك فقد رفضوا الفكرة. وفي طريقي إلى المكتب، التفت إليَّ أحد الزملاء قائلاً في تذمر واضح: «لا أصدق أنني غادرت الاجتماع دون أن أبيع لهم شيئاً حتى ولو فكرة فيلم بمبلغ ٢,٠٠٠ دولار».

وذكرني زميلي ذاك بملاحظتي اليوم التالي، وسألني إن كنت فعلاً أعتقد بأنه يجب ألا تغادر اجتماع مبيعات دون أن تبيع شيئاً؟ وقلت له: «بصراحة أعتقد ذلك». كنت أذكّر موظفينا دائماً بألا يكونوا بلا بصيرة في اجتماع مبيعات؛ بحيث يتقبلون كلمة نعم أولاً باستسلام من عميل، في موضوع محدد، وتركه عند هذا الحد.

إن انعدام البصيرة هو الاعتقاد بأنك تجتمع مع شخص ما، فقط، لتخبره بما تريد بيعه له، إنها واحدة من أكثر الخصال الضارة في مهنة المبيعات.

أفضل وقت للبيع :

في اعتقادي أنه، إذا أجاب العميل بنعم على عرضك فهذا أفضل وقت لتبيعه شيئاً آخر؛ لأنهم تهيؤو للشراء منك. (أمهر من يفعل ذلك هم بائعو السيارات الذين يبيعونك السيارة أولاً، ثم يضيفون الأطُر ذات الأداء العالي، الائتمان، ثم الضمان، فهم أدرى الناس بهذه الأمور). وكذلك، إذا أجاب

العميل (بلا) على واحدة من عروضك، فيجب أن يكون الشخص مستعداً أن يطرح عليه فوراً فكرة جديدة. ومن الأفضل، أن تكون شيئاً أقل تكلفة. ونظرياً يكون العملاء أكثر انفتاحاً على الأفكار الصغيرة بعد رفضهم للأفكار الكبيرة.

المبيعات السهلة :

أنا لا أهتم في حالة فشلنا بتحقيق ربح كبير من عملية البيع. فمن الأفضل عقد بعض الصفقات بدلاً من لا شيء. وعملية البيع في حد ذاتها خطوة إيجابية؛ لأنها بداية علاقة. فهي تدع الباب وخطوط الاتصال مفتوحة. فإذا قمنا بعملنا على نحو سليم فسوف يشترون منا أكثر في المستقبل، لقد كنت على يقين ، خاصة في الأيام الأولى لنشاطنا، بأنه من السهل تحقيق مليون دولار عن طريق بيع مائة فكرة بواقع ١٠,٠٠٠دولار للفكرة، بدلاً من بيع فكرتين بواقع ٥٠٠,٠٠٠ دولار للفكرة.

إن تنفيذ بيع ١٠٠ فكرة قد يبدو صعباً، ولكن في الحقيقة هو عملياً أسهل. فأنا كمدير، أعتقد أنه كثيراً ما ينسى الناس أن أي عمل تجاري يقوم أساساً على الصفقات الصغيرة. فالصفقات الصغيرة هذه، هي التي تسدد عنك فواتير الإيجار، والكهرباء، وهي تعطي موظفيك فرصة التعلم، وارتكاب الأخطاء. والصفقات الصغيرة بطبيعتها هي غالباً صفقات قابلة للنمو مستقبلاً.

هل من بدٍّ للصداقة مع عملائك ؟

نعم، ولكن هنالك أسلوب خطأ وأسلوب صحيح للسير في هذا الاتجاه. فمن الخطأ أن تفترض أنهم ما داموا أصدقاءك فبإمكانك أن تكون صريحاً للغاية معهم. حيث يمكنك أن تقول لهم: «دعونا نذهب إلى الغداء ـ أريد أن

أبيعكم شيئاً». ومن النادر أن ينجح مثل هذا الأسلوب لأنه يربكهم، والارتباك مدعاة لإيجاد الحواجز.

إن الأسلوب الأفضل مع الأصدقاء هو ممارسة أسلوب البيع الملطف. يجب أن تقنعهم بأنك غير مبال أصلاً سواء اشتروا منتجاتك أم لا، على الرغم من أنهم يعرفونك جيداً؛ فهم يرتابون دائماً في أنك تريد أن تبيعهم شيئاً. دعهم يعتقدوا بأن الصفقة ليست ذات شأن، وإنك إنما تعاملهم فقط كأصدقاء لا كعملاء. وهذا هو أفضل مناخ لإيجاد علاقة تجارية. وفي حالات كثيرة كنت أتجول لأنتقي عملاء لي دون أن أطالبهم بتوقيع، وإنما فقط بالاستمرار في أن أكون صديقاً لهم. فهذا الأسلوب بسيط وليس فيه شبهة الاستغلال، وهو:

الخطوة الأولى، أدعوهم للغداء أو لمباراة جولف.

الخطوة الثانية، لا أتكلم عن أمور العمل إطلاقاً.

الخطوة الثالثة، أقوم بدعوتهم مرة أخرى بعد أسابيع قليلة.

الخطوة الرابعة، لا أبادر بطرح موضوع العمل.

وفي النهاية، سوف يتخذ العديد منهم المبادرة، ليس لأنهم «مدينين لي بشيء»، وإنما لأنني كشفت لهم نواياي من خلال عملية تبادلية بدلاً من حديث مباشر عن المبيعات. إنهم يعتبرون تصرفي معهم بمثابة ميزة إضافية لعلاقة عمل محتملة، وهم يحبون ذلك. فجأة يبدون رغبتهم في أن يكونوا عملاء. إن المفتاح لكل ذلك أن تكشف لأصدقائك ما في إمكانك أن تقدمه من منتجات أو مزايا، ومن ثم دع المبادرة لهم.

لقد استخدمت شركة بي أم دبليو الألمانية للسيارات هذا الأسلوب بنجاح كبير في اليابان؛ حيث قدمت الشركة سيارات بي أم دبليو لرجال أعمال يابانيين رئيسيين، وشخصيات بارزة ليختبروها لمدة شهر، ومن ثم يقرروا شرائها من عدمه. والأمر ليس مخاطرة عندما تكون بضاعتك ممتازة. ولهذا أصبحت بي أم دبليو الآن من أكثر الواردات نجاحاً في اليابان.

حديث المبيعات المفضل :

عبّر لي رئيس مجلس الإدارة لواحدة من أكبر ثماني شركات محاسبة في الولايات المتحدة الأمريكية عن ملاحظة لطيفة حول أسلوبي في البيع، فقد وقّعت شركته عقداً طويل المدى مع إحدى الشركات العميلة لنا. وفي اليوم الذي انتهينا فيه من إنجاز هذه الاتفاقية أخبرني قائلاً: «لقد علمتني شيئين عندما التقينا لأول مرة قبل عدة شهور. أولهما: أخبرتني ألا أفكر في شركتكم فقط انطلاقاً من أنها تُعنى بالأنشطة الرياضية. والثاني: أخبرتني بأن هنالك أشياء كثيرة يمكن الحصول عليها مقابل ١٠,٠٠٠ دولار بدلاً من السعي للحصول على مبالغ كبيرة، وبما أنكم اشتريتم مشروعاً لا علاقة له بالرياضة، فإني أعتقد الآن بأن نصف ما قلته صحيح».

وضحك كلانا من هذه الملاحظة، ولكنه قد وضع أصبعه على أكثر النقاط أهمية في مهنة البيع: فكل تسع حالات من عشر، سوف تحقق المزيد من النجاح بالبيع بسعر أقل مقابل طلب أسعار مرتفعة لمنتجاتك أو خدماتك. وفي شركتنا حيث نبيع مشاريع تسويق مناسبات رياضية بملايين الدولارات لمؤسسات مختلفة، ونتمتع بسمعة طيبة؛ بحيث يمكننا طلب مبالغ أكبر، فلا شيء يسر الزبون أكثر من سماع رقم صغير لأية صفقة . وهذا هو البيع بسعر قليل.

خطـــــوتان :

الخطوة الأولى، أن تقدم صورة زاهية للاحتمالات بالنسبة للزبون. على سبيل المثال، إذا كان السعر علامة استفهام في ذهن الزبون. أستخدم أمثلة لما تدفعه شركات أخرى في عقود مماثلة، وسوف أشير إلى أن شركة كذا صرفت مبلغ ٢ مليون دولار على مناسبة، وأن منافساً لها قد صرف أكثر على مناسبة أخرى. وسوف أترك هذه الأرقام الكبيرة ترسخ في خلفية ذاكرته.

الخطوة الثانية، هي الأكثر أهمية، فبتحديد حد أقصى للتكلفة، فسوف أقترح عرض بمبلغ ١٠,٠٠٠ دولار، أي أقل من الحد الأقصى للتكلفة. وهنا يعدّ العرض جدير بالاهتمام. فإذا رغب العميل في الفكرة أكون قد حققت صفقة، وكسبت صديقاً. وكثيراً ما كان العملاء يخبرونني، مع ذلك، بأن أشياء أكبر قد طرأت بأذهانهم. وهذا أفضل، لأنني أكون قد عرفت ليس فقط مستوى جديتهم والتزامهم، وإنما عملياً يطلبون مني أن أبيعهم المزيد. وفي نقطة ما فيما بين ١٠,٠٠٠ دولار وصفقة كاملة ، سوف نعمل سوياً لمصلحتنا المشتركة. ولا خداع في هذا الأسلوب.

وبمعنى آخر، هو أسلوب بيع بأقل ضغط ممكن، وهو يصلح لأي عمل تجاري.

مشكلات البيع بأسعار عالية :

لبائعي السيارات شهرة في طلب أسعار عالية. وهم يحاولون دائماً الرفع في السعر، فإذا دخل الزبون المعرض بمبلغ ١٠,٠٠٠ دولار، نجد مدير المعرض يوجه البائع لأنْ يرفع له السعر إلى ١٣,٠٠٠ دولار على أساس نظرية :

(أ) أن الزبون قد يقبل بذلك.

(ب) هنالك هامش كبير للمناورة.

(حـ) هنالك دائماً احتياطي وهو أن يتراجع الزبون إلى سيارة أرخص.

بالنسبة لي هذا أسلوب البيع بأسعار عالية (وهو ما يوضح لماذا يتجنب الناس تجار السيارات)، وهو أسلوب يفترض إمكانية إقناع الزبون بزيادة السعر ضد رغبته. وفي اعتقادي أن عرض أسعار أقل يعد تحسناً عما يتوقعه معظم العملاء. فإذا دخل زبون معرضي باحثاً عن سيارة بمبلغ ١٠,٠٠٠ دولار، فأوّل شيء أفعله أن أطلعه على جميع السيارات من الغالية إلى الرخيصة، ومن ثَم أقدّم له سيارة بسعر ٩,٥٠٠ دولار، فإذا أعجبته السيارة، فقد أنجزت صفقة، أما إذا رغب في سيارة أغلى فهذا شيء جميل. ولكن من الأفضل له التوصل إلى هذه النتيجة بنفسه.

أفضل أسلوب لكسب الزبون :

لقد قدمت عرضاً ذات مرة لشخص أعرفه من خبراء الأعمال، نُقل حديثاً من اليابان لإدارة عمليات شركة كبرى في أمريكا اللاتينية، وكنا قد عقدنا معاً صفقة في اليابان، ولكنني أعلم بأننا نتعامل مع أسعار للعملات مختلفة في موقعه الجديد. وفعلاً وضعت هذه المشكلة في الاعتبار عند حساب قيمة العرض. وهذا يعني صرف مبلغ ٨٠٠ دولار هنا، و١٠٠٠ دولار هناك، و٣٠٠٠ دولار في مكان آخر. كان مسروراً جداً، وقال: «كنت خائفاً من أن تحضروا إلى هنا ببرنامج من ستة أو سبعة أرقام، كما كنا نفعل في اليابان. فهذا السوق لا يناسب هذا النوع من الميزانيات. إننا نبحث عن أساليب اقتصادية للوصول إلى عشرات الأسواق الصغيرة».

يسلّط حديث الخبير الضوء على واحدة من أكبر الأخطاء في البيع. فحجم عروضك لابد أن تتناسب مع حجم الشركة التي تعرض عليها تلك العروض. فالاعتقاد السائد هو أن الشركات الكبرى مثل أي بي أم وفورد، تستجيب فقط للعروض الضخمة. ولكننا وجدنا أن العكس هو الصحيح؛ وربما لأن الشركات الكبرى جادة جداً الآن في العمل على خفض تكاليفها. كما أنها صاحبة تجربة مع المشاريع ذات الأسعار العالية التي تعرض عليها دائماً. في نفس الوقت اكتشفنا من خلال عملنا أنه يمكن بيع مشروع كبير لشركة صغيرة. فالتكلفة ليست مصدر القلق الوحيد للزبون، ففي كل صفقة هناك اعتبارات عاطفية تصاحب الفكرة الجيدة، والسعر المناسب بحيث يصعب مقاومتها.

على سبيل المثال، كنا نتعامل مع شركات سيارات كبرى. ونعلم أنهم يرغبون في إيجاد مؤسسات توزع سياراتهم، لهذا كنا نضع اعتباراً لدور الموزع في أي مشروع نعرضه عليهم.

دعنا نَقُلْ بأننا نرغب في الدعاية لشركة صناعة سيارات لسباق سيارات مقابل مئات الآلاف من الدولارات، مع كافة التغطيات التلفزيونية المصاحبة. فبالإضافة إلى ذلك نقترح عليهم أن تدعو الشركة خمسين من أفضل الموزعين من عملائها ليجلسوا في المكان المخصص لكبار الشخصيات. وهذا عنصر لا يمكن لمدير التسويق أن يعارضه، وأيضاً يجعل العرض المقترح من جانبنا يبدو بلا ثغرات، كما أنه يوضح أننا على علم بعملهم ومشكلاته.

القوة الكامنة في أن تكون « معقولاً » :

في كل المفاوضات تقريباً، هناك مسائل معيّنة لا يمكن تقدير حجمها، مع ذلك يصر الناس على وضع قيمة رقمية عليها. ففي عملنا في مجال الرياضة

على سبيل المثال، فإن واحدة من المسائل الشائكة التي تحتاج إلى تحديد هي عدد الأيام، التي يمكن أن يخصصها رياضي إلى شركة رياضية له معها تعاون مهني.

ونحن كوكلاء، حساسون جداً تجاه هذه المسألة؛ لأن الوقت هو أغلى سلعة رياضية. ولأن الرياضي يقضي معظم وقته في الملعب، وليس في استديوهات التصوير، أو في معارض بيع الأدوات الرياضية. ولكن من ناحية أخرى، قد نتجاهل حقيقة أن الشركة التي تصرف مبالغ ضخمة في إيجاد صلة بين الرياضيين ومنتجاتها، سوف تكون مهمتها الحصول على عائد مما أنفقوه من دولارات.

وفي الماضي، كان في إمكاننا التنبؤ بنمط المفاوضات؛ حيث تطلب الشركة عدداً محدداً من الأيام من وقت الرياضي، ثم تبدأ المفاوضات في مناقشات غير واقعية، حول كيفية تفسير معنى «يوم». هل هو ٢٤ ساعة متتالية؟ أو غداء عمل؟ أو أكثر من نصف يوم عمل ما بين الساعة ٩ صباحاً والساعة ٥ مساءً؟ وبعد حين، يصبح التفاوض عملاً غير مثمر.

الحـــل المعقـــول :

في كثير من الأحيان توصلنا إلى حل لهذه المشكلة بالموافقة على «عدد معقول من الأيام» بدلاً من عدد محدد. ونادراً ما احتج عملاؤنا.

وأتذكر أن تعاملنا في هذا المجال مع شركة تأمين في أوائل السبعينيات، وكانت شركة التأمين مصرّة على أن تلزم الشركة العميلة لنا بأن يخصص الرياضي خمسة أيام في السنة لصالحها.

وهنا، قلت لهم: «إن الشخص الذي نمثله من النوع الذي يمكن أن يخرج

عن خطه ليكون متحدثاً باسمكم طوال الوقت. فما لا ترغبون في عمله هو أن تضعوه في إطار زمني مرن للحصول على خمسة أيام. فإذا فعلتم ذلك سوف تحصلون على الخمسة أيام التي تطلبونها وهنا يمكنه تنفيذ كل طلب معقول منكم ينسجم مع جدوله الزمني. وبهذه الطريقة يمكن أن يعمل لأجلكم من أيام السنة ما أمكن. ولكن لا تمضوا تعدون الدقائق طارحين زمن الانتقال؛ وذلك لاحتساب اليوم الرسمي. دعوا الأمر يسير على هذا النحو، وبنهاية السنة سنرى ما إذا كان معقولاً أم لا؟».

إذا عرفت أن عميلك سوف ينفذ الاتفاق بذكاء فسوف يصبح صديقاً حميماً للشخص الجالس في الطرف الآخر من الطاولة ويجعله يبدو كبطل. بمعنى آخر، إذا كنت تعرف أن عميلك سوف يكون معقولاً، فإن تعهدك بأن يكون «معقولاً» يعدُّ واحدة من أكثر الكلمات فعالية التي يمكنك استخدامها في التفاوض. فقد يصبح الطرف الآخر حليفك بدلاً من أن يكون خصمك. ولكن، ينبغي أن تكون حذراً مع هذا الأسلوب، فإذا لم يكن عميلك موضع ثقة فسوف تنتهي إلى موقف حرج، ليس فقط في فشلك في التنفيذ وإنما خسارة حليف.

ومن تجربتي الخاصة، فإن علامة النجاح في تعهدك «بالمعقولية» هو أنها تدفع الطرف الآخر إلى أن يكون معقولاً أيضاً.

مكالمات هاتفية في الوقت المناسب

لا ينتبه الناس كثيراً إلى أهمية توقيت مكالمتهم الهاتفية، فهم لا يملكون الدافع للاتصال، وتنطلق الرسالة إلى أصابعهم مباشرة لتنفيذ عملية الاتصال متجاوزة أذهانهم؛ بحيث ينسون أن توقيت المكالمة لا يقل أهمية عن مع مَن

تتصل؟ ولماذا تتصل؟ وعادة ما يحدد توقيت المكالمة إذا كانت هذه المكالمة ستحقق الهدف أم لا؟

ففي الأيام الأولى من بدايات عملي، كانت شخصيات معروفة من أمثال: أرنولد بالمر، جاري بلاير، وجال نيكلوس من عملائنا، وكنوع من الكفاءة قمت بالتعرف على عاداتهم اليومية. فالتصرف السليم ألا توقظ أحداً من نوم عميق، أو في وقت يكون فيه على وشك مغادرة منزله، أو مكتبه.

بعد قراءة جيدة لعاداتهم، نجحت فعلاً. فقد كنت أتصل بأرنولد عند الساعة الثامنة صباحاً، وجاري عند الساعة التاسعة وجاك عند الساعة العاشرة صباحاً، وبالنسبة لكل منهم إذا حصل أن اتصلت به قبل ساعة من هذه المواعيد أكون قد أيقظته، أو بعد ساعة يكون قد غادر منزله.

أي نمط من الناس ؟

إن محاولة معرفة عادات الناس أمر لا قيمة له ما لم تركّز انتباهك على أنماط عملهم، وسلوكياتهم، ودرجة الانتظام فيها، حيث تعرف مفاتيح تلك الأنماط.

ففي مرة من المرات أراد أحد كبار المديرين ممن أتعامل معهم الاتصال بشخصية ما في شركة كبرى. فأشار عليه أحد مساعديه ممن سبق لهم التعامل مع تلك الشركة أن يتصل بالسيدة (. . .) الساعة الرابعة بالضبط. وهنا سأل كبير المديرين مساعده: «لماذا في هذا الوقت بالتحديد؟».

أجاب المساعد: «إن لديّ مجموعة من الرسائل الهاتفية المسجلة منها، ولاحظت منها أنها تتصل دائماً الساعة الرابعة في كل مرة، ويبدو أن ذلك هو المدخل إليها».

ابحث عما يلائم الآخرين :

في كل عمل من الأعمال هناك أشخاص يجب أن تصل إليهم، أشخاص لا تعرفهم جيداً ويستحيل أن تقابلهم، أو هم أشخاص يدّعون دائماً أنهم مشغولون. فقد يستقبلون مكالمتك، ولكن ليس لديهم وقت لتبادل الحديث معك. كن مباشراً مع هؤلاء الناس، اسألهم: «ما هو الوقت الملائم للاتصال بهم؟» هذا سؤال مشروع ومن الصعب رفضه. ومن ثم تأكد من أن تتصل في الوقت الذي حددوه بالضبط، بصرف النظر عن كونه غير ملائم من وجهة نظرك.

الاتصال بالمسافرين :

إن أفضل وقت للاتصال بشخص كثير السفر هو ما بين الساعة الثامنة والتاسعة صباحاً في فندقه (ما لم تكن على علم بسلوكه حيث يمكنك الاتصال به مبكراً)، ويمكن أيضاً الاتصال به ما بين الساعةالخامسة والنصف والسابعة والنصف مساء؛ لأن الناس عادةً ما يعودون إلى الفندق في هذا الوقت للاستعداد لأي ارتباطات بقية الليل.

وبالتأكيد، قد تخاطر بطلب شخص مرهق أو غاضب، فإذا شعرت بأن مكالمتك في وقت غير مناسب اطلب منه أن يحدد لك الوقت المناسب للاتصال به صباح اليوم التالي قبل أن يغادر.

إجراء مكالمة مع شخص لا ترغب في تلقيه للمكالمة :

أحياناً، قد تتصل ببعض الناس ممن ترغب لأسباب عديدة في عدم التحدث إليهم، ولكنك تود إثبات هذا الاتصال. فالمعرفة البسيطة بأسلوب عملهم ينبغي أن تخبرك بالمواعيد التي لا يوجدون فيها، وبالتالي يمكنك إجراء الاتصال. مثلاً، إذا كان الشخص يحضر إلى مكان عمله متأخراً، إذن يمكنك

الاتصال الساعة ٩ صباحاً، وإذا كان يغادر مقر عمله مبكراً فاتصل الساعة ٥:٣٠ مساء. والوقت الصحيح لإجراء مثل هذه المكالمة هو وقت تناول الغداء؛ حيث يمكنك أن تسجل موقفاً لصالحك من جراء اتصالك هاتفياً دون توريط نفسك بما لا ترغب فيه. أنا هنا لا أشجع بالضرورة على «لعبة الهاتف» هذه، ولكنها أفضل من أن تُعتبر شخصاً غير متعاون.

الدخول من نافذة الأطفال :

أنا شديد الاعتقاد في عمل شيء لأجل أطفال زبونك أو عميلك، وأعتقد أيضاً بأنها إيماءة أو لفتة مهملة في العمل التجاري، ربما لأن معظم الناس ليس لديهم ميل أو وقت للتعرف على أسرة العميل. إن إدراج الأطفال بصورة غير مباشرة في علاقات العمل تترك أثرها غالباً حيث يتذكرها الناس ويفضلونها وعلى المدى الطويل يردّون المجاملة بمثلها.

قبل سنوات كان ابني يدرس في مدرسة ثانوية وكان مغرماً بكرة القدم. فقام أحد زملائي في العمل بترتيب لقاء بين ابني وأحد لاعبي الفرق الشهيرة، وكان حدثاً مثيراً لابني، ولم أنسه بدوري لهذا الرجل.

وفي عام ١٩٨٧م كنت «الطرف المستفيد» من أسلوب مبيعات، كان ابني مرة أخرى طرفاً فيه. والقصة التالية برهان على أن البيع عبر الأطفال قد يثمر لأنني كنت المشتري. كان هناك تاجر عمره ٢٤ عاماً يدعى مارك جولدستن من فيلادلفيا، ويسوّق برامج حاسب آلي تم تطويرها في جامعة بنسلفانيا، وكان البرنامج يسمّى «المحاكى التجاري» حيث يمكن بواسطته للذين يستخدمون الحاسب الآلي الشخصي اختبار مدى تأثير أي قرار في نطاق شركتهم في ثوان على الشاشة. ومثل هذه البرامج تستخدمها الشركات الكبرى منذ سنين.

ولكن شركة جولدستن عملت على عرض هذا البرنامج للمستهلكين بأسعار أقل، وكانت فكرته هي مزج القصص والنصائح التي ضمنتها كتابي «ما لم يدرس في هارفارد» في برنامجه الجديد، وتسويقه مستخدماً اسمي وحقوقي، ولكن كانت مشكلة جولدستن الوحيدة هي أنه حاول الوصول إلي عبر وسائط. كانت خطوته الأولى الاتصال بسكرتيرتي في نيويورك حوالي خمسين مرة، وإنصافاً لسكرتيرتي كنت وقتها خارج البلاد، ولا فكرة لديها حول موضوع هذا البرنامج.

لقد تعجّلت في القول: إنني بطبيعتي أستجيب للأفكار الجميلة، وفي الحقيقة، ونظراً لجاذبية شركتنا كنا نتعرض لطوفان من العروض ذات الإغراءات الكبيرة، ومن النوع الذي يأتي في مظاريف مكتوب عليها «سري» أو «خاص». ولكن لأسباب قانونية كنا حذرين، وكان جولدستن مبرأ تماماً من حاسة الارتياب هذه.

فعلاً استطاع إقناع سكرتيرتي بمقابلته، ووصل إلى نيويورك اليوم التالي حاملاً حاسباً آلياً متنقلاً إلى مكتبي، واقتحم إحدى القاعات وقدّم لسكرتيرتي عرضاً عن برنامجه، بعدها اعتذرت له السكرتيرة لعدم إلمامها بكل هذا الجهد، وبرامج الحاسب الآلي، ولكنها ذكرت اسم ابني الذي يدرس في بوسطن.

ولحسن حظ جولدستن فقد أمسك بهذه المعلومة، وانطلق إلى بوسطن وقدّم لابني نفس العرض المدهش. وفي أول حديث تبادلناه أنا وابني، ذكر لي اسم جولدستن قائلاً: «أعتقد بأنه ينبغي أن تلقي نظرة على ما يعرضه يا أبي»، وكان هذا هو كل ما كنت أود سماعه، فالشخص الذكي الذي يسعى لأن يبيعني عبر ابني هو الشخص الذي أريده كشريك، لهذا تمكنا من عقد صفقة برامج بعد شهور قليلة من ذلك التاريخ.

لم أتعرف على عباقرة :

لقد لاحظت أن خريجي كليات إدارة الأعمال مغرمون بالعبارة الطنانة: «الأمر لا يحتاج لعبقرية» لقد أصبح تعبيراً جامعاً لوصف الأفكار والصفقات؛ حيث احتمالات تحقيق مكاسب بادية للعيان بينما احتمالات الفشل لا تكاد ترى، لذا فالأمر لا يحتاج لعبقري ليقول «موافق». إن تعبير «الأمر لا يحتاج لعبقرية» يزعجني، ليس فقط لأن بإمكاني التفكير في تعابير مبيعات أكثر إغراءً من ذلك. الحقيقة هي أنه تعبير لا ينسجم مع الحقيقة، فمن النادر أن يضعوا في الاعتبار:

أولاً: أن الناس والظروف عرضة للتغيير، وأحياناً بسرعة أكثر مما يتوقعه أي إنسان.

وثانياً: أن الأرقام التي يقوم عليها قرار ما قد تكون خاطئة.

وثالثاً: بصرف النظر عن جهد الطرفين في تلميع الصفقة، إلا أن هناك أطرافاً ثالثة خارج دائرتك قد لا يوافقون.

لذلك، فأنا أرتاب دائماً عندما يقول لي شخص ما: «الأمر لا يحتاج لعبقرية»، فعلى الفور أشعر بأني في حاجة إلى جمع أفكاري لإيجاد وسيلة لقول: «لا». ومن بين العديد من حالات «الأمر لا يحتاج لعبقرية» التي يجب أن تضعك في حالة «إنذار خاصة»، ما يلي:

ما زاد عن حده .. انقلب إلى ضده :

وكما يقول المثل، إذا كانت الأمور أحسن من اللازم بحيث تبدو وكأنها حقيقة، فالاحتمال الأكبر أن تكون كذلك. قد يصعب على المرء قبول هذه المقولة، خاصة عندما تنفذ أنت والطرف الآخر كل شيء تقولونه، فسوف

تكتشفون أنه كلما زاد نجاحك، زاد فشلك.

دعونا نفكّر على سبيل المثال في اتفاق ما يسمى «بالأمر لا يحتاج لعبقرية» الذي تم بين المسئولين عن التوزيع في صحيفة (USA Today) ومؤسسة جنرال ميلز. كانت الفكرة الأساسية بسيطة للغاية: يقوم المستهلكون بشراء عدد من منتجات جنرال ميلز (مثال: البسكويت، همبرجر، إلخ..) عن طريق كوبونات اشتراك ويحصلون على حق اشتراك في الصحيفة لمدة ستة شهور مجاناً، وبالتالي تبيع جنرال ميلز سلعها وتكسب الصحيفة قرّاءً، الكل يكسب، أليس كذلك؟

كذلك، قامت الصحيفة بحماية نفسها حيث دفعوا جنرال ميلز إلى الموافقة على دفع قيمة أول ٥٢,٠٠٠ اشتراك، وأصبحت المشكلة الوحيدة هي ماذا يحصل لو أرسل ٣٠٠,٠٠٠ مشترك كوبونات اشتراكهم؟ ولكن خبراء التوزيع في الصحيفة استبعدوا ذلك باعتباره مستحيلاً. وفعلاً، حدث المستحيل. (هذه إحدى حقائق ـ الأمر لا يحتاج لعبقرية). ففي الأسبوع الأول من حملة الترويج، أرسل حوالي ٤٠,٠٠٠ شخص كوبوناتهم للاشتراك المجاني، وبنهاية الأسبوع الثاني عشر طالب ٥١٢,٠٠٠ شخص بأعدادهم المجانية من الصحيفة، وهنا خيمت الاستجابة غير المتوقعة على الحاسب الآلي في الشركة ومطابعها، ناهيك عن خزينتها، والنتيجة كانت: خسارة إجمالية = ١٢ مليون دولار.

الدرس: إذا تصاعد المؤشر إلى ما لا نهاية، تأكد بأن مؤشر الهبوط يفعل نفس الشيء.

التعامل مع غوريلا تزن ٨٠٠ رطل :

أنا متأكد من أن هناك الآلاف من الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم يمكن أن تقتتل في سبيل عقد مع أميركان أكسبريس أو جنرال إلكتريك. والقرار هو «الأمر لا يحتاج لعبقرية». فالشركات العملاقة تعني حجماً عملاقاً، ويمكنك أن تقوي صلتك بها من خلال تعاقدات مع شركات عملاقة أخرى.

ولسوء الحظ، لا تسير الأمور بهذه الطريقة، فالتعامل التجاري مع شركة عملاقة تذكرني بنكتة حول غوريلا تزن ٨٠٠ رطل (أين تجلس الغوريلا؟ والإجابة هي: في أي مكان ترغبه). إذن في كل خطوة على الطريق فأنت تحت رحمة الغوريلا، والمثال المفيد لهذا تمثل في شركة سيرز وروبيك.

في سنوات مضت، جاهد معظم المنتجين في سبيل التعامل مع سيرز، فإدراج منتجاتك في كتالوج سيرز أو مستودعاتها يعني مبلغاً ضخماً، وكانت الشركات تحدد أسعاراً متقاربة أو أقل لتصطاد سيرز. وفي النهاية، تصطادهم سيرز، فهي تطلب مليون وحدة بسعر دولار للواحدة، ومن ثم تتسابق الشركات للفوز بالصفقة، فتزيد من عدد موظفيها وآلاتها لتلبي الطلبية. وهنا تبدأ سيرز هجومها وتطلب من هذه الشركات الأسيرة لها تخفيض أسعارها إلى ٩١ سنت للوحدة؛ وذلك لتزيد سيرز من أرباحها، وعلى صغار الموردين إما التخلي عن المنافسة، أو المضي قدماً بالسعر الجديد.

وبهذا الأسلوب دفعت سيرز الكثيرين إلى الإفلاس نتيجة تصرفها كغوريلا تزن ٨٠٠ رطلاً، ولحسن الطالع، اقتنعت سيرز مؤخراً بأن كل منشأة تجارية لابد لها من الربح، وأن بناء شبكة موردين ومزدهرين يقدمون لها المنتجات هو الخيار الأفضل على المدى الطويل بدلاً من ابتزازهم.

حينما تظن بأنك الوحيد في الساحة :

تصبح قاعدة «الأمر لا يحتاج لعبقرية» أكثر تدميراً هي الصفقة التي تغريك بالتفكير بأنك الوحيد الباقي في اللعبة.

قد حدث هذا للسيد/ فوجي منتج الأفلام الياباني أثناء الدورة الأوليمبية عام ١٩٨٤م، وكجزء من حملته التسويقية الضارية لاستقطاع جزء من السوق، من الشركة الأولى في هذا المجال «كوداك»، دفع فوجي ملايين الدولارات ليصبح الفيلم ٣٥ ملم رسمياً، هو فيلم تغطية أولمبياد لوس أنجلز، وبضربة واحدة اعتقد فوجي أنهم حرموا كوداك من المناسبة الرياضية.

الجدير بالملاحظة، أن فوجي لم تضع في حسبانها أن كوداك في إمكانها أن ترد بهجوم مضاد. فقد طلبت كوداك من شركتنا البحث عن أفضل السبل لإجهاض «انقلاب» فوجي. ومن بين النقاط المهمة التي اكتشفناها أن تحصينات فوجي لم تكن بلا ثغرات. فهو قد أغلق في الأساس الأسبوعين المشتملين على ألعاب الدورة، ولكن ماذا عن بقية أيام السنة؟

لهذا، اقترحنا على كوداك أن تركز جهود تسويقها على الستة شهور المثيرة السابقة للدورة، وقامت كوداك برعاية الفريق الأمريكي المشارك في الدورة واختارت أبطالاً أمريكيين حاصلين على ميداليات والمرشحين لميداليات للتحدث باسمها، كما رعت المباريات التجريبية وأشبعت سوق لوس انجلوس بالصور، واللوحات الإعلانية. وعند حلول موعد افتتاح الدورة اعتقد العديد من العاملين في مجال تسويق المناسبات الرياضية بأن كوداك وليس فوجي هي التي ترعى الدورة.

إشارات يجب أن تقرأها عند دخولك قاعة الاجتماعات :

إن لديّ هدفين عند عقدي اجتماع لصفقة: أولاً، أريد إيجاد انطباع إيجابي لدى العميل. وثانياً، أريد أن أرى ما يفعله العميل المتوقع للتأثير عليّ.

الجزء الأول سهل بافتراض أنك إنسان مهذّب، تُحْسن العرض، ولديك شيء تبيعه. أما الثاني، فيتطلب تفكيراً أعمق. وفيما يلي بعض الأسئلة التي يجب أن تسألها نفسك حال دخولك قاعة الاجتماعات:

اين يجلس؟

يمكن تقسيم مكاتب معظم أصحاب القرار إلى نوعين: مكتب بسلطات أو مكتب بلا سلطات، إن مكان جلوسه يمكن أن يحدد نوعية النقاش الذي سيدور بيننا.

وكقاعدة: يميل النقاش في مكتب العميل المتوقع إلى أن يكون كله حول العمل. والأخبار السعيدة هي أن العميل المتوقع مهيأ في الغالب للدخول في ارتباط. أما الأخبار السيئة فهي أنه لو لم تكن حريصاً، فقد تتحول ترتيبات اللقاء إلى «مواجهة».

فالمناقشات على الكنبة تميل إلى أن تكون اجتماعية، فلسفية، أو توضيحية. فالمُضيف يختار بلا وعي هذه الترتيبات حينما تكون:

(أ) بلا جدول أعمال محدد.

(ب) لقاء شخص ما بناء على اقتراح صديق مشترك.

وفي حين أنه من غير المحتمل التوصل إلى عقد صفقة حول طاولة قهوة، لكن كن مستعداً لمفاجآت هذا الحوار والتحولات المثمرة فيه.

هل تقدّم لضيفك مشروباً ؟

لفتة بسيطة ولكن فيها إيحاء، وتقديم مشروب هو لفتة اجتماعية محببة، وتعني الاسترخاء، والتشجيع للضيوف. تمسّك بمثل هذا النوع من كرم الضيافة كقيمة أساسية: يصبح لدى العميل المتوقع قابلية أكبر وميل لسماع ما تريد أن تقوله.

كيف يتعامل مع الهاتف ؟

كيف يعامل مُضيفك هاتفه قد يعني الكثير عنه وكيف يفكر فيك. أفضل عميل متوقع سوف يخطر سكرتيره بعدم تحويل أية مكالمة إليه أثناء اجتماعك معه. وهذا يعني أنه: (أ) شخص مهذب (ب) حساس (جـ) صادق في اهتمامه بالعرض الذي ستقدمه.

هذا هو نوع الأشخاص الذين تحب التعامل معهم، النوع الذي أثبت بأنه على استعداد للشراء منك.

النوع الثاني من العملاء المتوقعين هو الذي يتلقى المكالمة، ولكنه يحذرك من احتمالات مقاطعة أخرى للاجتماع. وهذا النوع من الناس ذكي ومنظّم جداً.

أما أسوأ عميل فهو الذي يتلقى كل مكالمة، انصت إلى حديثه الهاتفي جيداً وسوف تعرف بسرعة إن كان يحاول التأثير عليك أو التخلص منك.

ماذا على الجدران ؟

لا تخبرك الصور واللوحات الفنية المعلّقة على جدران مكتب العميل بالكثير، ولكن العميل يعرف ماذا تعني. الخدعة هنا أن تدفعه إلى الحديث بإبداء الملاحظة على شيء لم يتوقعه منك وهو هذه اللوحات.

كان لدى أحد مديري المبيعات عندنا اجتماع مع مسئول مشهور بأنه شخصية صعبة. وكان مكتب هذا الشخص كبيراً، أحد جدرانه مغطى بصور لنجوم الغناء والموسيقى الذين التقى بهم. ولم يكن لمدير مبيعاتنا أي فكرة عن هؤلاء الموسيقيين، ولكنه لاحظ أن جسم ذلك المسئول كان ضخماً في الصور، ونظرياً، يعتقد هو بأن كل إنسان ينزعج لوزنه. وبكل جرأة قال مدير مبيعاتنا: «قبل أن نخوض في أي نقاش أود أن أعرف كيف فقدت ٤٠ رطلاً من وزنك؟». وخلال دقائق أصبحا صديقين حميمين.

هكذا .. يريد العميل استقطاع عمولتك :

لاشيء يدعو للجنون والخوف لشركة من محاولة عميل استقطاع عمولتها أو الأسوأ، إخراجها من العملية لاعتقاده بأن في إمكانه تنفيذها بشكل أفضل بنفسه، وقد تحدث المفارقات في هذا السياق مئات المرات في كل يوم. فقد تحدث لسمسار عقار الذي يحصل على نسبة ٦٪ عند بيعه منزلاً بمبلغ ٢٠٠,٠٠٠ دولار، ولكنه يُصارع لكسب عمولة بنسبة ٢٪ من صفقة أخرى بمبلغ مليون دولار، ويعتقد البعض بأن هؤلاء السماسرة يكسبون الكثير من جهد بسيط.

يحدث ذلك أيضاً لمديري المبيعات، الذين يحولون أرضاً قاحلة إلى منجم ذهب، ثم تكون المكافأة أن عمولاتهم استقطعت إلى النصف، أو أن مناطقهم البيعية قد قسمت، وينسى البعض في إدارة الشركة سنوات الكساد، والعمل الشاق الذي بذله هؤلاء قبل أن تثمر كل هذه المناطق.

ويحدث ذلك لوكالات الإعلان التي تقود حملة ناجحة لعميل ما، وتتحمل أعباء موظفين جدد لخدمة الحملة، ولكنهم يفاجأون في النهاية بهذا العميل وهو يخفض عمولتها من نسبة ١٥٪ إلى ١١٪. فالبعض يعتقد دائماً أن أرباحك تأتي على حسابهم.

هذه الحالات برهان سليم على ضرورة توفر الثقة في العلاقات التجارية؛ لأن الثقة بداية أية علاقة دائمة.

ولسوء الحظ، سوف يكون هناك على الدوام أشخاص بذاكرة ضعيفة ممن لا يترددون عن وضعك ما بين المطرقة والسندان بغض النظر إلى أي حد تستحق ثقتهم. فماذا يمكنك أن تفعل عندما يرغب عميل أو رئيس باستقطاع عمولتك؟ ليس بالكثير، وحتى ولو اتبعت النقاط الثلاث التالية:

١ - احصل على ضمان مكتوب:

من ناحية مثالية، عند توقيعك على أداء مهمة لشخص ما، يجب أن تسأله: «إذا أنجزت لكم هذه العملية، فهل ستحرمونني من حقي؟» فإذا أعطوك ضماناً شفهياً، فاطلب منهم تسجيله كتابةً.

للأسف، هذه واحدة من نقاط العقد التي لا يمكنك الحصول عليها دائماً، حتى ولو كان ذلك ممكناً، فأنت عرضة للابتزاز عند تجديد العقد، مثلاً، اتصلنا مرّة بالمسئولين عن مناسبة رياضية كبرى في أمريكا حول بيع حقوق بثها تلفزيونياً في سوق أخرى مثل بريطانيا، ونظراً لأنهم لا يخسرون شيئاً، فقد وعدونا عمولة بنسبة ٣٥٪ وعقداً لثلاث سنوات.

وفي السنة الأولى، بعد مجهود جبار حصلنا على ١٠٠,٠٠٠ دولار من هيئة الإذاعة البريطانية، وفي السنة الثانية دفعوا ١٥٠,٠٠٠ دولار، وفي السنة الثالثة حيث المناسبة على وشك، ارتفع المبلغ إلى ٣٠٠,٠٠٠ دولار وكنا نعتقد بأن كلاً منا سيكون سعيداً، ولكن بحلول العام الرابع وانتهاء عقدنا بدأ المسئولون عن المناسبة يتغيّرون، ولم يعودوا سعداء بكافة الفوائد التي جنوها من الصفقة، وعلى العكس بدؤوا يتخوفون من الفوائد التي نجنيها نحن.

ففي نظرهم، أن الإيرادات المحتملة في السنة الرابعة هي تحصيل حاصل لا علاقة لنا بها، لأنه لا حاجة إلى مجهودنا لكي يحصلوا عليها. ثم حاولوا خفض عمولتنا إلى نسبة ٢٠٪ أو ١٥٪، وعند هذا الحد كان علينا أن نقرر ما إذا كنا سنقبل ذلك أم نتخلى عن الموضوع برمته.

وللأسف، منذ أن بدأ العميل في استعمال سوطه أصبح الوضع أشبه بما حدث في فيتنام، لا يمكنك كسب حرب الاستنزاف، وإنما فقط تؤخر ما لابد منه، وتمسك بنصيبك المتضائل.

٢ ـ إفادة عملائك أولاً فأول بما تفعل :

من الغريب أن احتمال مواجهة هذه المشكلة أكبر عندما تنفذ صفقة كبيرة أكثر مما هو محتمل في صفقة متوسطة الحجم، فالأعمال الكبيرة تؤدي إلى نتائج أكبر مما هو متوقع بالنسبة للطرفين.

وهناك الكثير من العملاء الذين لا يستاؤون من عمولاتك الضخمة إذا ظللت تذكرهم باستمرار بالجهود التي تبذلها ويعد ذلك إشارة بأنك تتطلع إلى المزيد وليس القليل من مستوى التعامل.

٣ – ادْعُهم إلى تنفيذ تهديدهم :

إذا كنت تملك نفوذاً، فادع عملاءك لتنفيذ تهديدهم. لقد نجح هذا الأسلوب قبل سنوات لرجل أعمال أمريكي، والذي بدأ كموزع وحيد لقطع غيار أحد المنتجين في ثلاث ولايات أمريكية هي: الينوي، داكوتا الشمالية، وداكوتا الجنوبية. وخلال سنوات قليلة تمكّن من تسجيل مبيعات استثنائية في الينوي ذات الكثافة السكانية، واستطاع بناء شبكة عملاء في داكوتا الشمالية والجنوبية، معتبراً سكانهما المتناثرين أمراً مشجعاً.

لقد أعجب المسئولون في تلك الشركة الأم بهذا الإنجاز، وكانت المكافأة أن استدعوه وهنأوه وأخبروه بأنهم سيأخذون ألينوي منه؛ لأنها ـ كما قالوا ـ كبيرة عليه، ويمكن أن يخدموها بشكل أفضل عن طريق موظفيهم.

وعند قيامه بعملية حسابية لخطّة إعادة التوزيع هذه، اكتشف أنها سوف تكلفه خسارة ما نسبته ٧٠٪ من مبيعاته وكافة أرباحه تقريباً. ولهذا دعاهم إلى تنفيذ تهديدهم قائلاً: «إذا كنتم تحبون إلينوي كثيراً، يمكنكم أن تأخذوا داكوتا الشمالية والجنوبية أيضاً». وخلال أسبوع واحد غيّرت الشركة رأيها.

ومن الواضح أن تكتيك ـ اقطع أنفك نكاية في وجهك ـ أقل مخاطرة إذا كانت لديك مصالح أو علاقات في أجزاء أخرى من أعمال العميل.

أفضل أساليب عقد الصفقات .. ألا يكون هناك أسلوب محدد

اجمع مجموعة من مديري المبيعات في إحدى القاعات، ودعهم يتحدثون عن صفقات عقدوها، وكيف توصلوا إلى عقدها. إن عقد الصفقات هو الكأس المفضل بالنسبة لمديري المبيعات، وهو كنز تحصل عليه بعد عملية شاقة طويلة، لتحديد العملاء المحتملين وتحويلهم إلى عملاء حقيقيين.

والعديد من مديري المبيعات يعتبرون عقد الصفقة أسلوباً فنياً. والقاعدة هنا هي استخدام الأسلوب المناسب مع طبيعة العميل. فعلى سبيل المثال:

- أسلوب اليوم الأخير؛ حيث تُلمّح عن الفرصة الكبيرة التي قد تتلاشى قريباً «يجب عليك أن تشتري في أقرب فرصة».
- الأسلوب المشروط؛ «إذا كان في إمكاننا التسليم في هذا التوقيت وبذلك السعر، هل نتعاقد الآن؟»، وبذلك تدفع العميل فعلاً إلى البيع لنفسه.

- أسلوب التهاني؛ حيث تمدح العميل لبعد نظره في الشراء منك.
- أسلوب الكمين؛ حيث تفاجئ المشتري بفكرة معدّلة أو إدخال شخصية جديدة في معادلة المبيعات في آخر دقيقة. على سبيل المثال، قد يقضي بائع سيارات ساعات يبيع لمشتر سيارة انطلاقاً من مزايا السيارة، ولكن كثيراً ما يتدخل مدير المبيعات (وجه جديد بالكامل) ليحسم الصفقة مضيفاً ضمانات تحقق سعادة الزبون.
- أسلوب قدم في عتبة الباب؛ حيث تسلّم بشرط المشتري فقط لجعل العلاقة تبدأ بينكما.

وعلى هذا المنوال، هنالك العشرات من الأساليب غير المباشرة في عقد الصفقات، وهي تصبح فعالة متى استخدمت في ظل ظروف صحيحة.

ولكن لاشيء مثل الأسلوب المباشر؛ حيث تطلب بكل ثقة عقد الصفقة، فمعظم مبيعاتي الناجحة حدثت عادة حين أحتكم في اللحظة المناسبة إلى ذكاء ومنطق المشتري مباشرة.

«أنت هنا وأنا هنا، وهذا هو العرض، فهل يمكنك التعاقد الآن؟ وإن لم يكن الآن، فمتى؟». الأمر يتطلب شجاعة لدفع العميل لاتخاذ قرار، حتى لو كان لغير صالحك، ولكن ليس هناك من سبيل أفضل لمعرفة ما إذا كان ينوي الشراء فعلاً أم أنه يضيع وقتك فقط.

« حسناً، تلك واحدة. ماذا عن الباقي؟ » :

في الحقيقة، إن أعظم أسلوب عقد صفقة، قد يكون عدم وجود أسلوب مطلقاً، حيث يقود منطق المبيعات إلى عملية الشراء.

وقد أوحي إليّ بذلك حين شاهدت منذ سنوات قليلة مضت مدير مبيعات ذكي يرتدي جاكيت خضراء مضحكة، فقال لي: لقد باعها لي أعظم رجل مبيعات قابلته في حياتي، ففي اللحظة التي دخلت فيها متجره، طرح أمامي خمسة جاكيتات على الطاولة لم أكن راغباً في أيٍّ منها، وبدأ يتحدث معي، وطلب مني خلع جاكيتتي وتجربة واحدة من الخمسة جاكيتات، كان يبتسم ويلقي بالنكات عندما طلب مني ذلك، لهذا لم استطع المقاومة. وفي الحقيقة، نظراً لوجود الكثير من المرايا في المحل. أعترف بأن الجاكيت كان يبدو مناسباً، وكان هذا ما يود سماعه. لهذا، وضع الجاكيت جانباً وقال: «حسناً، تلك واحدة». وكان هذا أسلوبه في عقد الصفقات، كان له أسلوباً مقنعاً لإنهاء الصفقة. ومن ثم يتحرك نحو الجاكيت الثاني، فإذا أعجبتني يقول لي: «حسناً، تلك واحدة أخرى». وبالنسبة لمثل هذا البائع تعد اكتشاف الرغبة في صنف معين مسألة سهلة. فخلال نصف ساعة عرف كل ما فكّرت فيه عن كل جاكيت، ولهذا بدأ يطرق موضوع القمصان ورابطات العنق، وفي النهاية كان أمامي قائمة كاملةً من الملابس لنختار منها. ومثل هذا البائع يعرف أنه لا يمكنني مغادرة متجره دون شراء ولو صنف واحد على الأقل. لقد بهرت جداً بأسلوبه، لهذا اشتريتها كلها».

ابحث عن الشخص الذي يشتري البالون :

منذ سنوات مضت، كان القسم الاستشاري لشركتنا ينفذ عملية تسويق رياضي لشركة كوكاكولا، وكانت مهمتنا هي توحيد كافة الأنشطة التي تقوم بها شركات كوكاكولا في مجال الرياضة، وذلك لتحليل ما إذا كانت ذات جدوى اقتصادية.

فأخبرني رئيس شركة كوكاكولا أن لديه مخاوف جمة لأن عمليات

الترويج للشركة قد خرجت عن السيطرة أو على الأقل لا تتناغم مع بعضها البعض. وقال: «في الحقيقة يعتبر نظامنا مدهشاً. فحال اعتماد قرار وإدخاله النظام، فمن الصعب إخراجه؛ لأنه لا أحد يعرف من اتخذ القرار في المقام الأول، لا أحد تحتي أو حتى أنا يعرف كيف يحل هذا اللغز».

ومن ثم حدثني عن «البالونات» فقد باع شخص ما للشركة فكرة بالون ضخم يطير في الهواء حاملاً شعار كوكاكولا؛ حيث ينطلق البالون على نطاق العالم، ويرفرف فوق المناسبات الرياضية، أو أي مكان حيث توجد حشود من الناس، وهذه هي مجرد نصف النكتة». استمر يقول لي: «كنت أشاهد هذه البالونات دائماً تحمل اسم الشركة، ولا فكرة لدي عمن اشتراها؟ أو لماذا اشتروها؟ أو كيف نتخلص منها؟ ولم يتحدث أحد من الشركة معي عن هذه البالونات مع أني أدير هذه الشركة؟!».

ومع أني كنت مسحوراً بهذا الوصف من رئيس الشركة حول عمليات الشراء لديه وقتها، إلا أني وجدتها مفيدة لسبب مختلف تماماً، كانت لديّ رغبة للقاء الشخص الذي اشترى البالونات، وهنا عرفت بأن الشخص الذي يعرف كيف تتم الأمور هو الشخص الذي يمكن أن يدفع العقود عبر البيروقراطية، هذا هو الشخص الذي يمكنني أن أبيع له.

لقد ظللت أحكي هذه القصة بصورة دورية للمديرين في شركتنا، فلا يمكن تجاهل أهمية العثور على الشخص الذي يشتري مثل هذه البالونات. ففي كل شركة شخص قد يكون بلا صفة مميزة، أو مكتب ضخم، ولكنه قد يفعل الكثير لأجلك كبائع على المدى الطويل، بأكثر مما يمكنك تخيله حتى في الأحلام.

*** *** ***



الباب الثاني

التفـــــاوض



الباب الثاني
التفـــاوض

التفاوض بالخبرة .. وكيفية الوصول إلى ذلك :

هنالك تعبير شائع في لعبة التنس هو «اللعب بالخبرة». ويشير ذلك إلى الحد التنافسي الذي يصل إليه اللاعبون بعد لعب عدة مباريات مع منافسين لهم مما يدفعهم إلى تحقيق أقصى حدود الخبرة في اللعب. وهذا هو السبب في أن لاعباً ذكياً مثل جون ماكنرو يمكن أن يخسر أمام لاعب غير معروف بسبب انقطاعه عن التنافس لمدة ستة شهور على الرغم من لياقته وتمارينه اليومية. يحدث نفس الشيء في مجال العمل التجاري. لا أدري كم عدد المرات التي شاهدت فيها أشخاصاً يتراجعون في المفاوضات في اللحظة الحاسمة في الوقت الذي يقتضي أن يقاتلوا فيه لإنهاء الصفقة. وبدلاً من الثبات واستثمار كافة طاقاتهم وبُعد نظرهم نجدهم يتراجعون. ربما تخيلوا أنهم سوف يكونون أقوى وأكثر سيطرة في الجولة القادمة والتي قد لا تأتي أبداً. ولكي تكون مفاوضاً بارعاً فهذا أمر لا يحدث لك يوماً ما لأنك تتمنى ذلك، أو لأنك حفظت مجموعة من القواعد، بل لابد من الممارسة، ولابد لك من إظهار إمكاناتك عند اللزوم في ظل ظروف اللعبة. إن استمرارك كرجل مبيعات ذكي، أشبه بالمحافظة على لياقتك أو بقائك في القمة في كل مباراة، فهو يتطلب تمارين يومية مع المحاولة المستمرة للنجاح الأفضل. ويعني أيضاً تذكير نفسك بالأساسيات. لقد كان (بورج) بطل التنس الأول في العالم يتمرن أربع ساعات يومياً، وبذلك اكتسب ذهنه خبرة عملية ولكن لكي تلتقط عضلاته الرسالة أيضاً، كان لابد له من دخول المنافسات.

وبالنسبة لي تعتبر «الضربات الأساسية» للتفاوض التجاري هي: الصمت، والصبر، الحس المرهف، الفضول، وإظهار القدرات.

١- عض على لسانك:

أعتقد دائماً بأهمية فضيلة الصمت لأطول فترة ممكنة؛ لأن الأمور ستحل نفسها بنفسها. ولا شيء أكثر إيلاماً، وأكثر أهمية، من صمت طويل في جلسة نقاش ساخنة. ولازلت أحرص على ألا أكون الشخص الذي يكسر ذلك الصمت مهما بدا الصمت سخيفاً.

٢ - انتظر لدقيقة أو أكثر:

من المدهش أن تشاهد التعديل في المواقف بمرور الوقت. لهذا عليك أن تنتظر الناس ليهدأوا، والمشكلات لتحل نفسها بنفسها، أو لفكرة أفضل تطرأ أو تقفز إلى الذهن. والانتظار صعب تحمّله. فالمدير الديناميكي مدرب للتصرف بحسم. ومع ذلك تجد أنه في أزمات عديدة، يعد البقاء ساكناً شيء بنَّاء يمكنك عمله. ومهما كانت درجة اعتقادي في ذلك، فإنني أذكر أن معظم نجاحاتنا تطلبت بطريقة أو أخرى ممارسة الصبر، وأن معظم فشلنا كان سببه عدم ممارسة هذه الفضيلة.

٣ - كن حساساً تجاه وجهات نظر الآخرين:

كان أحد المديرين الأمريكيين يتكسب لسنوات من قصص الكاتب (جارلس ريفسون) صاحب أسطورة «Revlon» وكان الكاتب ريفسون مشهوراً بأنه سليط اللسان لدرجة الوقاحة. ولكنه بنفس القدر حساس تجاه وجهات نظر الآخرين. وقبل عدة سنوات حاول إدوار ماكابي الفوز بحقوق نشر أسطورة Revlon. فذهب للقاء ريفسون أول مرة في رئاسة شركته، حيث

وجد مكتباً ملوكياً جميلاً وفاخراً إلى حد يصيب الإنسان بالدهشة. يقول ماكابي عن المكتب: «يبدو وكأنه أسس لموسليني، ونقل إلى أمريكا قطعة قطعة». وعندما دخل المكتب، قال ماكابي معلقاً على المكتب الفخم: «ظننته من الحمم البركانية»، ولكن كانت أول كلمات ريفسون لماكابي هي: «هل تعتقد بأن هذه الغرفة قبيحة؟». ولم يكن ماكابي مستعداً لمثل هذه الملاحظة وحاول أن يتمتم بشيء عن اختلاف الذوق. وهنا قال ريفسون: «أعرف بأنك تعتقد بأنها قبيحة، حسناً أنا أسعى للحصول على إنسان يفهم أيضاً بأن العديد من الناس يعتقدون بأن المكتب جميل».

٤- اسعى لمعرفة دواخل الناس في أماكن غير متوقعة:

لقد تعلمت عبر هذه السنين الكثير عن الناس خارج وداخل المكاتب. وهذا أحد الأسباب في أهمية تناول غداء أو المشاركة في لعبة جولف أو تنس مع عملاء محتملين. ومن السهل قراءة الناس في مثل هذه الفترات حيث لا رقابة عليهم. فإحدى النساء العاملات في بيع العقار والتي كانت تقضي الساعات تعرض منازل ريفية على الأزواج قالت: «يمكنني أن أخبرك عن كيفية اتخاذ القرار عند العملاء من الطريقة التي يركب بها الزوجين السيارة، ماذا سيحدث. فإذا ركب الرجل في المقعد الأمامي معي وترك زوجته تركب في المقعد الخلفي، هنا أعرف أنه صاحب الكلمة الأخيرة». ومعظم مثل هذا الحديث يعتبر بدهيات، ولكن الملفت للنظر فيه أنه ينبغي أن تترك عيونك مفتوحة. فمفاتيح لغز البيع أمامك في كل مكان.

٥ - احضر بنفسك:

لا شيء يرضي كبرياء الطرف الآخر أو يوحي إليه بوجهة نظرك حوله، من الحضور بنفسك. إنه الفرق بين زيارة صديق في المستشفى وإرسال بطاقة

ثمنٌ بالشفاء. ففي إحدى المرات كنت مشتركاً في لقاء إذاعي في وقت متأخر. وكانت الإذاعة في مجمع كبير خارج واشنطن العاصمة. وعند وصولي إلى محطة الإذاعة حوالي الساعة ١١مساءً، لاحظت أن هناك رجلاً ينتظر في الظلام قرب باب الأستديو. وفعلاً تقدم إليَّ مقدماً نفسه وسلمني ظرفاً. وعلمت منه أنه طار إلى واشنطن من ميامي في ذلك اليوم عندما قرأ خبر لقائي الإذاعي. وقد اعتقد بأن لقاءه بي شخصياً سوف يحسن من فرصه في الالتحاق للعمل بشركتنا. لم أفاتحه بشيء لحظتها، ولكن بالتأكيد أحرز عدة نقاط تفوق بالنسبة لأي شخص آخر حينما أفكر في توظيف عاملين جدد.

أجِّلْ التفاصيل لصالح التعاقد:

المطلوب من رجال الأعمال الاستجابة السريعة والحاسمة. ولكن الحاجة للظهور بالمظهر الحاسم تحدث أحياناً في الطريق إلى اتخاذ قرار سليم. فليس كل نقطة في التفاوض تحتاج إلى حل في الحال. والمواضيع ذات الجوانب الصعبة لها طرق تؤدي إلى تجميد العمل. ومن الحكمة أحياناً التراجع؛ حيث المخاطرة تبدو أمراً لا علاقة له بالحسم. لقد لاحظت ذلك مراراً في محادثات التعاقد. فالتفاوض قد يغوص، خاصة من قبل المحامين، في نقطة تتعلق بالمبادئ، أو تفاصيل لا أهمية لها في العمل. مثلاً، ما مسمَّى وظيفة شخص ما عندما يكون العقد جاهزاً: وبافتراض أن الطرفين يرغبان في أن تمضي الصفقة قدماً، فأنا أحاول دفع مثل هذه التفاصيل إلى الخلف وحث الجميع على الانتقال إلى شيء آخر. وقد أقدم أفكاراً عامة حول الاتفاقية مقترحاً أن الأمر سوف يتم لمصلحة الطرفين مؤخراً. وهدفي من ذلك هو إبقاء عملية الصفقة تسير بيسر وليس لبذل جهود بطولية مزيلاً عقبات لا علاقة لها بالموضوع. وفي العديد من المرات كنت أُفضل المضي قدماً في الاتفاق مع ترك

موضوع المال والخدمات تتبادله الأيدي، قبل توقيع العقد النهائي. إنها مسألة وقاية للنفس بالنسبة لي. فإذا بقيت منتظراً حل كل معضلة، فقد تفسد أية مستجدات الصفقة، وقد تتبخر ميزة توقيتي أو قد يصاب الطرف الآخر بالإحباط. وبنفس القدر، اكتشفت أن وضع عجلات التجارة في حالة حركة بدون عقود، كثيراً ما يزودني بهامش تفاوضي ـ لقد تعلمت ذلك منذ سنوات مع شركة MCA التي تملك استديوهات عالمية والمنتجة للبرامج التلفزيونية. فقد وافقت MCA على إنتاج اثنتى عشرة مباراة للجولف في العام لتلفزيون الشبكة مركزة الأضواء على عملائي أرنولد بالمر وجاري بلير. وكنا في السنة الثانية من الاتفاقية دون أن نوقع عقد السنة الأولى. وبما أنني محام لم أفهم بوضوح أن هذه هى الكيفية التي كانت تعمل بها صناعة الترفيه. ولهذا بدأت بالتفكير في توقعات العمل بالنسبة لمثل هذه الممارسة. وكنا نناقش عقداً من ٨٠ صفحة محاولين إيجاد حلول لكافة العقبات، ولكن MCA قد وافقت من قبل على جوهر الاتفاقية، حيث يحصل بالمر وبلير على نصيبهما مقدماً لكل برنامج بالإضافة إلى نسبة مئوية في حالة بيع البرنامج في الخارج. أما بقية العقود فليس فيها اختلاف كبير.

ويبدو لي أن MCA قد تفوّقوا على أنفسهم، لهذا نجحنا في تنفيذ البرامج، دفعت MCA لأرنولد وجاري، وفي غضون ذلك قصرت MCA استثمارها في الإخراج والإنتاج. فإذا حدث شيء خطأ، فسوف يخسرون أكثر من عملائي. لهذا، تمكنا بتنفيذ الاتفاقية (على الرغم من عدم التوقيع) من القبض على كافة الأوراق الرابحة.

لا توجد شبهة أو غموض حول هذا التكتيك، خاصة، في ظل مناخ الثقة الكاملة، ولكنه من النوع الذي ينبغي عليك عدم اللجوء إليه دوماً.

الشيء الوحيد الذي يجب أن يحدث في كل عملية تفاوض

قبل عدة سنوات حدث أن شهدت «مواجهة» بين رئيس مجلس إدارة إحدى الشركات الكبرى مع واحد من أغنى أثرياء أمريكا (أسميه إمبراطور المال).

اقتحم (الامبراطور) مكتب رئيس مجلس الإدارة غاضباً من صفقة كانت غامضة مهدداً بالذهاب إلى القضاء (اكتشفت مؤخراً أن ليس للإمبراطور سند قانوني يستند عليه، ولكني أعتقد بأنه توقع ابتزاز رئيس مجلس الإدارة من خلال ثروته ووضعه ورفع صوته بالصياح). ولن أنسى الكيفية المؤثرة التي عالج بها رئيس مجلس الإدارة الوضع خاصة الأسلوب والتصرف الفظ من إمبراطور المال، وبأسلوب وكلمات مقتضبة وحاسمة استطاع رئيس مجلس الإدارة استعادة أرضيته.

يمكننا هنا تقسيم هذا اللقاء الذي استمر ساعة إلى ثلاثة أجزاء متفاوتة الزمن ولكنها درس.

في الجزء الأول، سأل رئيس مجلس الإدارة إمبراطور المال عن مختلف استثماراته وأخبره بأنه في الأساس كان زميلاً عظيماً، استمر ذلك مدة ثلاثين دقيقة، وفي الجزء الثاني، أخبر رئيس مجلس الإدارة إمبراطور المال بأنه بالتأكيد غلطان؛ لأن شركتهم لا نية لها في الاستسلام لمطالبه، وقد استغرق هذا مدة ثلاث دقائق. أما الجزء الثالث فقد انتهى إلى حديث تهدئة وتلطيف للجو: «دعنا نكُنْ على اتصال ونتجاوز ذلك»، وعلى الفور اختفت مشكلة إمبراطور المال، ولكنني غادرت ذلك المشهد بدرسين واضحين حول التفاوض.

أولهما، أنه تأتي نقطة في كل اجتماع حيث يتعين أن تحدق في عين الطرف الآخر وتعلّق على شيء، أي شيء. ويمكنك أن تسأل الطرف الآخر عن طلبيتهم أو أخبرهم بأنهم مليئون بالمغالطات (كما فعل رئيس مجلس الإدارة)، أو ببساطة حدد ميعاداً ومكاناً للاجتماع القادم لمواصلة النقاش.

ثانيهما، الأمر لا يتطلب وقتاً كبيراً، ففي معظم الأحوال يمكنك إبداء وجهة نظرك في دقائق قليلة. مثلاً، إذا كنت ستقدم لشخص ما أخباراً سيئة، وتأمل في أن تظلوا أصدقاء ـ فلا فائدة من إطالة ذلك الجزء من الحديث.

إن جدية أي موضوع لا علاقة لها بالوقت الذي يستغرقه الموضوع، فقد شاهدت مديرين يعلّقون على صفقات ضخمة بكلمة بسيطة في ثوان «موافق»، كما شاهدت آخرين يضيعون عشرين دقيقة في لعب التنس مصحوبين بدفتر مواعيدهم محاولين جدولة محادثة هاتفية (لا ليس الثلاثاء، سأكون في لندن، وماذا عن الخميس؟ لا أستطيع، سأكون في سنغافورة).

إن الفشل في الالتزام بشيء في كل اجتماع أو تفاوض، يعني أنك وطّنت نفسك على دورة لا نهاية لها من الإحباط، وما لم يكن لديك سبب استراتيجي سليم للمماطلة والتأجيل، فإنك بذلك تضيع وقتك ووقت الآخرين.

حينما يكون المال آخر جزء مهم من صفقة ما

لكل إنسان ثمن، ولكن العديد من المفاوضين يذهبون في الاتجاه الخاطئ عندما يلصقون علامات الدولار بذلك الثمن، وهم يعتقدون بأنه إن أمكنهم الاتفاق على المبلغ أثناء التفاوض فسوف يعني ذلك سعادة جميع الأطراف. وهذا المنطق يتجاهل العناصر غير الاقتصادية من الصفقة، والحالة النفسية التي

يأتي بها الطرفان إلى طاولة التفاوض. ففي المفاوضات، أحاول أن أزن العوامل غير الاقتصادية الأربعة التالية بعناية:

١ - القيمة الاعتبارية (الشهرة):

إذا كانت شهرتك واسعة، فاستخدمها لصالحك، وسوف يضحي الناس مراراً بالمال لتظللهم سمعتك. وهذا ما حصل مع عميلتنا كريس إيفرت في ارتباطها بشركة رولكس للساعات. فشعبية وبطولات كريس في التنس قد تضمن عقودها مع شركات ساعات أخرى وبمزيد من المال أكثر مما يتحقق لها مع رولكس، ولكنها ترغب الارتباط مع رولكس؛ لأنها ذائعة الصيت وأكبر شهرة من غيرها، وبالفعل نجحت رولكس في دفع مبلغ أقل لهذه اللاعبة، وكسبت الصفقة لسمعتها الكبيرة.

٢ - نظرة بعيدة المدى:

إن وجود وعد حقيقي بمكاسب مستمرة في المستقبل قد يرجح الكفة على مكاسب ضخمة في الوقت الحاضر. وكثيراً ما تكون شركة تدخل مجالاً جديداً، على استعداد لدفع أكثر مما تدفعه شركة عريقة لخدمات ترويجية لأحد عملائنا، ولكن قد يكون لهذه الشركة الجديدة أفكار أفضل لصالح هؤلاء على المدى الطويل، فقد يعرضون دولاراً عندما يعرفون أن المنافس على استعداد لدفع ٢٠ دولاراً، فإذا كانوا حقاً أذكياء فسوف يضيفون «إذا أثمر برنامجنا بالطريقة التي نعتقد بأنها سوف تتحقق، فسوف تكسبون ٥٠ دولاراً» فإذا صدقناهم فقد حققوا صفقة، إنها مسألة النظر إلى أدنى (اليوم) وإلى أعلى (غداً).

وفي كثير من الأحيان، يكون لعميلنا خيار بين عرضين، ويجب علينا أن

نسأل أنفسنا: أين مستقبلنا بعد خمس سنوات من الآن وكيف تكون نتائجنا مع أيّ من هذه الأساليب؟

لقد أتيحت لنا ذات مرة فرصة توقيع صفقة ملابس ضخمة لويمبلدون مع عدد من محالّ التجزئة الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية، وكنا سنحصل علي صفقة ضخمة. ولكننا فكّرنا بأن طول المدة مع ذلك الأسلوب ليس عملياً متى قورن بالتعاقد مع شركة تطبع علامتها التجارية وتستمر في العمل معنا على مدار السنين. لذلك، رفضنا المال الأكثر حالياً، وذهبنا إلى الحل الأفضل في المستقبل.

٣- التقليد السائد :

قد يكون لدى الذين نتعامل معهم تقاليد ثابتة في تنفيذ الأشياء، ويكرهون تجاوز هذه التقاليد، إذن لابد لك من إدراك ذلك. وقد تكون محاولة تغيير عاداتهم مستحيلة، أو أكثر تكلفة بالنسبة لهم مما يمكنك أن تقدمه لهم.

فعندما فاوضنا اللجنة الأوليمبية الدولية فيما يتعلق بحقوق البث التلفزيوني لأولمبياد سيئول ـ كوريا عام ١٩٨٨م، خرج ممثلونا باتفاقية معقدة لعرض المباريات عبر شبكة من المحطات التلفزيونية المستقلة، وربما قيدت هذه الاتفاقية اللجنة الأوليمبية الدولية أكثر من أي عرض من العروض الأخرى المقدمة من الشبكات التلفزيونية الثلاث الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية. ولكن اللجنة (ربما محقّة) شعرت أن من مصلحة الألعاب الأوليمبية أن يكون البث عبر شبكة تلفزيونية، فاحترام تقليد أن يكون العرض عبر شبكة تلفزيونية هو كتقليد أكثر أهمية من المال.

٤ - الخصوصية :

إن الإبقاء على سرية الاتفاقية إلى حين إكمالها يمكن أن يوفر لك المال وانقباض الصدر. وأفضل الصفقات هي التي تتم بصورة شخصية ثم تعلن بعد أن تصبح حقيقة. وأسوأ شيء يمكن أن تفعله هو نشر أخبار التفاوض عبر الصحف والإعلام التجاري.

ولحظة تسرب موقفك إلى الإعلام، فمن ثم يصبح الإعلام مجبراً على التعرف على موقف الطرف الآخر. وفجأة يطلع آلاف الناس في حقل نشاطك على موقف الطرفين، وبالتالي لم تعد مفاوضاً وإنما تحاول حفظ ماء وجهك. وفي النهاية، سوف يبدو أحدكما في وضع سيء، وكلاكما تعيس. إنك تقحم جوانب لا ضرورة لها في حالة التفاوض العلني، سواء كانت تخص الألعاب الأوليمبية أو حتى اتفاقية بين العمال والإدارة أو تعاقد وظيفي لشخص. إن وضع اعتبار للسرية هو إضافة جديدة لقيمتك كطرف مفاوض، وبالمثل فإن فلتات اللسان يمكن أن تقود المنافسين إلى منافستك.

ثلاثة أسباب للابتعاد عن صفقة . وسبب واحد للبقاء :

إن الابتعاد عن صفقة (لاتبدو سليمة) هو إنجاز عرضة للاستخفاف في عالم التجارة، فالشركات لا تشجع عليه والموظفون لا يسلكونه. وفي النهاية، ليست هناك عمولات من تجنب صفقة سيئة، ورغما عن ذلك، فقد تعلمت من تجاربي أن من الأفضل الانسحاب، ولا أدري كم مرة خلال الخمسة وعشرين عاماً الماضية كانت لنا حكمة في الابتعاد عن صفقة. ومن وجهة نظر المشتري، الأمر واضح، فإذا كان السعر مرتفعاً جداً يفضل أن تبتعد. ولكن إن كنت الطرف البائع وشعرت بضغط طلبيات البيع وإلحاح رؤسائك في العمل، فلن تكون المسائل واضحة. وفيما يلي ثلاث حالات مبيعات كنت أتمنى فيها

إبتعاد رجال مبيعاتنا عن الصفقة، وحالة واحدة أعتقد بأنه كان يتعين عليهم الاستمرار فيها.

١ - عندما لا تستطيع الوفاء بمواعيد التسليم :

لاشيء أسوأ في بداية علاقة تجارية من أن تعد المشتري بشيء أنت تعرف أنه ليس في استطاعتك الوفاء به. إن وعدَ الناس بشيء هو إحدى الوسائل لعقد صفقة مبيعات ولكنه وحده ليس سبيلاً لبدء علاقة. ففي أي مرحلة من مراحل العلاقات التجارية، خاصة في البداية، من الأفضل لك دائماً التأكد من إمكاناتك في الوفاء بما التزمت به، وإن كنت لا تستطيع الوفاء بذلك فيستحسن ألا تتعهد بذلك.

٢ - عندما لا يؤثر السعر :

إن السعر وحده لا يقتل الصفقة عادة، وإنما السعر مضافاً إليه عامل آخر. على سبيل المثال، كثيراً ما اكتشفت أنه إذا لم يكن السعر مجزيًا فقد أرغب في توقيع صفقة أملاً في تأسيس علاقة للمدى الطويل، ولكن إذا لم يكن السعر مجزيًا وليس هناك فرصة لتأسيس علاقة للمدى الطويل، فسوف أبتعد، وعلى الأقل لا أقدِّم تنازلات في السعر.

أتذكر قبل سنوات مضت عندما تمكّن رئيس محطة التلفزيون التابعة لنا بالساحل الغربي من إقناع شركة دولية للاشتراك معنا في سلسلة من البرامج التلفزيونية. فقال المسئول في تلك الشركة: «دعنا ننفذ برنامجاً تجريبياً».

كان المسئول لدينا مندفعاً في تنفيذ العقد مع تلك الشركة فقال لنا: «دعونا ننفذ ذلك، سوف نصرف بعض المال في البرنامج التجريبي ونجعله على أحسن ما يكون، وبعدها سوف يرغبون في عمل سلسلة مستمرة من البرامج»،

ولمعرفتي بالمسئولين في تلك الشركة لم أكن متفقاً معه، وكنت أعتقد بأنه يجب أن نحصل على أرباح من البرنامج التجريبي؛ لأنها سوف تكون آخر مرة نتعامل معهم.

وعلى الرغم من أنني قد أكون على خطأ في العديد من مثل هذه الحالات، إلا أنني في هذه الحالة بالذات كنت على صواب. فقد تجاوزنا الميزانية المخصصة لذلك البرنامج التجريبي لنيل إعجابهم بمدى جودة إنتاجنا، لكنه كان البرنامج الوحيد الذي اشتروه منا. لهذا خسرنا مالاً ولم نكسب علاقة للمدى الطويل معهم. لقد كان من الواجب علينا أن نبتعد عن تلك العلاقة أصلاً.

٣ - عندما يطالبونك بالتخلي عن مبادئك :

صدق أو لا تصدق، سوف يحترم الناس مبادئك، وسوف يقدرونك لالتزامك بمبادئك أكثر مما لو حاولت الالتفاف حولها لتحقيق صفقة. ومن ثم يوافقون على ما تراه أنت. من السهل كيل المديح لهذا النوع من التفكير المنطقي، ولكن من الصعب ممارسته فعلياً خاصة عندما تكون هناك عقود كبيرة محلاً للتفاوض، أو تكون مجبراً على الإنتاج، أو لم يطلب منك العملاء أن تفعل أي شيء غير أخلاقي أو غير قانوني.

إن عملية تجاوز مبادئك لأجل تحقيق صفقة، يعد قصر نظر، إنه دخل مالي سريع، ولكن كسر القواعد المعمول بها عند بداية أية علاقة تجارية سوف يترك أثره في أي شيء آخر تفعله في السنوات القادمة.

٤ - عندما تستهلك وقتاً ومالاً :

هناك ما يجب قوله حول حالات الابتعاد عن صفقة بعد أن تكون قد

مضى عليها عدة شهور، وصرفت الكثير من الدولارات في محاولة الحصول عليها وفق شروطك. ومع المخاطرة بهذا الاستثمار العاطفي الضخم، يبدأ العديد من البائعين بتقديم تنازلات هائلة حتى لا يعودوا صفر اليدين. وسوف يوافقون على أي شروط من جانب المشتري لكي تتم الصفقة.

ومن ناحيتي فأنا معجب بمديري المبيعات الذين يمكنهم التقليل من خسائرهم والانسحاب في اللحظات الحرجة، فهم يقدرون ويدركون أنهم حساسون عاطفياً وقد لا يحترمون أنفسهم في الصباح، ولكن غيرهم ذهبوا إلى أكثر من ذلك، إذ يعتقدون بأن الانسحاب مرة، يعني انسحاباً إلى الأبد.

وكما ذكرت، فأنا شديد الاعتقاد في طرق الأبواب القديمة؛ لأن الزبون الذي يشتري منك مرّة، يحتمل أن يشتري منك مرة أخرى. وينطبق هذا المنطق أيضاً على الزبائن المحتملين الذين يشترون في أغلب الأحيان. فبعد استثمار شهور في التقرب لبعض العملاء، بصرف النظر عن النتيجة، فغالباً ستترك بذوراً في أذهانهم ـ بحيث لو عدت إليهم بعد شهور، قد تصل إلى نتيجة أفضل من زيارة باردة لعميل جديد.

مع ذلك، هذا ما يحدث على أرض الواقع:

(أ) التدمير الذاتي للصفقة.

(ب) انسحاب مدير المبيعات مرتبكاً، غاضباً ومحبطاً.

(جـ) شطب مدير المبيعات لاسم ذلك العميل من قائمته.

فملفات شركتنا مليئة بحالات مديري مبيعات انسحبوا لأسباب عديدة من صفقة؛ لأن «شركة كذا لا تهتم بالرياضة». ويتم تناقل تلك المعلومة على نطاق شركتنا، ولسان حالهم يقول: «لا تضيعوا وقتكم مع شركة كذا..»،

ولكننا نفاجأ بعد عام من ذلك التاريخ بأن تلك الشركة تنفذ نصف دستة من المشاريع الرياضية.

لقد ظللت أُذكّر العاملين لدينا: عودوا بعد شهور قليلة حتى ولو لم تنجحوا في المرة الأولى. ففي العادة سوف يتذكر شخص ما ما بذلتم من جهد، وسوف يساعدك ذلك الشخص على إتمام صفقة ما معكم.

ما أجمل المقايضة!

إنني مقتنع بأن كثيراً من الشركات لا تضع أهمية كبرى لإمكانية المقايضة. فبدلاً من العمل على تخفيض التكلفة من خلال صفقة مقايضة بمنتجات يقدمها الموردون لهم، نجدهم حريصين على رفع أعلى سعر لكل شيء.

الأسباب لكل ذلك معروفة، وأحدها هو: أن الشركات تنسى أن تصرف من الرصيد النفسي الذي تراكم لديهما من خلال تعاملهما مع الموردين. لأنهم زبائن أوفياء ومشترون من الحجم الكبير، أو ببساطة من نوع الزبائن الذين يرغب الناس في الارتباط بهم.

أيضاً، يقللون من قدر الطلب على منتجاتهم وخدماتهم، خاصة في الحالات التي تقع خارج علاقات البيع والشراء العادية، والغريب هو عندما يعتبر كبار المديرين في الشركة أن المساومات والتنازلات المتبادلة من الطرفين مجرد مضيعة لوقتهم وطاقتهم.

إن أية شركة تجارية، سواء كانت تتعامل في سلع مادية أو خدمات يمكنها زيادة عمليات المقايضة. فكر مثلاً في مؤسسة للخدمات القانونية وبالقرب منها مطعم جميل، فالمؤسسة القانونية لا شيء لديها لمقايضته، لا تذاكر كرة قدم أو رحلات إلى جزر هاواي، لا شيء، باستثناء خبراتها القانونية.

فإذا كان مدير المؤسسة ذكياً في الشارع كما هو في قاعة المحكمة، فبإمكانه أن يقول لصاحب المطعم: نحن على استعداد لتولي كل شؤونك القانونية مقابل ما قيمته ٥,٠٠٠ دولار وجبات». وسوف يكون العرض مقبولاً، وهنا يصل الطرفان إلى سعر الجملة.

يجب أن يفرح صاحب المطعم؛ لأنه يحصل على خدمات قانونية مقابل وجبات قيمتها ٥,٠٠٠ دولار، ومن المحتمل أن تكون تكلفة هذه الوجبات لا تتجاوز ١٥٠٠ دولار، إضافة إلى ذلك فقد ضمن حضور هؤلاء المحامين بانتظام إلى مطعمه والذين بدورهم قد يجلبون أصدقائهم ومعارفهم كزبائن جدداً للمطعم.

فمن وجهة النظر المالية والتسويقية تعد هذه صفقة رائعة، وبنفس القدر يحصل المحامون على نفس الفوائد، فاستشارتهم القانونية مقابل ٥٠٠٠ دولار قد تكون تكلفتها ١,٠٠٠ دولار، بالإضافة إلى كونهم حازوا رضا مطعم رائع حيث يتعاملون معه كأصحاب أفضلية.

إن المديرين في شركتنا لا يخافون من المقايضة، فأحياناً تكون لنا ترتيبات خاصة مع فنادق في مدن حيث ننفذ عملاً تجارياً كبير الحجم. وفي مقابل غرف بأسعار مخفضة، فقد نعرض فوائد إعلامية للفندق في إحدى المناسبات التي نغطيها إعلامياً، مثال صفحات إعلان في برنامج الدورة الرياضية أو لافتات في ملاعب التنس أو الجولف. ونعرض أيضاً مقترحات مماثلة على الخطوط الجوية والمطاعم وخدمات الليموزين، وشركات إيجار السيارات.

في عالم التجارة، من الصعب أن تحصل على شيء بلا مقابل، ولكن أسلوب المقايضة قد يكون الأقرب إلى ذلك.

إذا لم تستطع أن تبيع .. فاشترِ .. وبالعكس :

أحياناً قد يكون الفاصل بين طرفين يتفاوضان قليلاً؛ بحيث لا يعد مهماً أي الطرفين المشتري وأيهما البائع. وفي مثل هذه الحالات، من الضروري أن تكون قابلاً للتكيف مع الأوضاع، فأي عملية تحول من بائع إلى مشتر قد تكون مربحة. وقد حدث هذا مراراً في عالم الرخص التجارية حيث الحقوق والامتيازات، وليست المنتجات المادية هي التي تطرح للبيع.

فعندما بدأنا في تمثيل ويمبلدون، عرضنا على شركة كولجيت، بالموليف (التي ترعى ملاعب بانكروفت للتنس بالاشتراك مع ويمبلدون، ولكن لم تضع اسم ويمبلدون في الرخصة) فكرة بناء ملعب للتنس باسم ويمبلدون.

لم تر بانكروفت أي فائدة من فكرتنا، ولكننا اقتنعنا بأنها الكاسب، ولذلك وفي مرحلة ما من المفاوضات المطولة، والتي توشك على الانهيار، تحولنا ١٨٠ درجة، وبدلاً من بيع فكرتنا لهم، اشترينا حقوق ويمبلدون منهم، ووجدنا جهة أخرى لعمل الملعب.

يجب تطبيق أسلوب «إذا لم تستطع أن تبيع لهم فاشترِ منهم» بحرص شديد، وهو قد لا يفيد في العديد من الحالات في العمل التَجاري، ولكنه ملائم على وجه الخصوص في اكتساب الموهبة. فأحياناً، قد يكون أفضل مدير توظفه لديك هو الشخص الذي يدخل مكتبك يبيع أو يشتري شيئاً، فإذا أعجبت بأفكاره أو أسلوبه، فلن أتردد في قلب الوضع وأبيع له فكرتي، حتى ولو كانت هذه الفكرة هي التحاقه هو أو شركته بنا.

لقد تعلّمت ذلك في أواخر الستينيات عندما زارني جاي ميشيل نائب رئيس MCA (وهي شركة إنتاج سينمائي وتلفزيوني) يدعوني للانضمام إليهم

لبدء قسم رياضي خاص بشركته. رفضت الدعوة مفضلاً الاحتفاظ باستقلاليتي، ولكنني تأثرت بشخصيته وأفكاره حول الرياضة والتلفزة، وبعد وقت قصير عندما أعددنا العدة للمغامرة والدخول في الإنتاج التلفزيوني، كان ميشيل هو أول اختيار لنا لإدارة عملنا الجديد، وفعلاً قبل العرض ونجح بشكل تجاوز كل توقعاتنا. ومن هنا، فإن المفارقة المفيدة في عملية التحول من الشراء إلى البيع، تتطلب أن تشتري من أحد الأشخاص ومن ثم تبيعه منتجاتك.

وأتذكر قبل سنوات قليلة مضت، أن التحقت زوجة أحد المديرين بقوة العمل لدينا مسئولة عن الإعلان لصحيفة محلية. وكانت أول زيارة مبيعات لها لمحل لتربية الأسماك، والذي خرجت منه بعد نصف ساعة وقد اشترت حوض جديد لتربية الأسماك ثمنه ٣٠ دولاراً، وبما يساوي ١٥ دولاراً من الأسماك. ولكنها عادت في اليوم التالي إلى المحل نفسه وأقنعت صاحبه بشراء إعلان بمبلغ ٦٠٠ دولار.

كيف تحصل على معلومات أكثر مما تعطي ؟

نظراً إلى أن الكثير من جهودنا البيعية موجهة نحو شركات كبرى حيث عجلة اتخاذ القرار تدور ببطء، فنادراً ما توصلنا إلى عقد صفقة ما بعد اجتماع واحد. فعندما ننجز صفقة مبيعات سريعة، فالسبب يعود إلى علاقة مماثلة سابقة مع الشركة المعنية، أو تكون فكرتنا رائعة، أو كنا محظوظين.

وكقاعدة، فنحن نحتاج على الأقل لثلاثة اجتماعات للتوصل لعقد صفقة ما: الاجتماع الأول للاتفاق على جدول مواعيد الاجتماعات ومعلومات عن أهداف الشركة، أساليب تخصيصها للأموال، ومن يتخذ القرارات فيها، والاجتماع الثاني لتقديم عروضنا مستخدمين نفس المعلومات التي حصلنا عليها، والاجتماع الثالث لتقديم العرض النهائي على الشخص الصحيح.

وبمرور السنين، اكتشفنا أنه من المهم التعلم من الاجتماع الأول، وبدون ذلك لن نستطيع عقد الاجتماع الثاني. ولذلك، وقبل محاولة أن نبيع لهم، نتركهم يحدثوننا عن نيّاتهم. للأسف، عادة ما لا يقدم العملاء المحتملون حقائق كثيرة عن الكيفية التي تمكنك من البيع لهم، ولكن ستجد معلومات متناثرة على مدار نقاشهم معك، ينبغي عليك دائماً أن تحاول الحصول على معلومات أكثر مما تعطي.

١ - يحب الناس التحدث عن أنفسهم، اعطهم الفرصة:

لكي تحصل على معلومات أكثر مما تعطي، تمسك بالشق الأول من هذه المقولة.

لقد تعرفت على مديري بيع يتبعون المنهج الصحيح قبل الدخول في اجتماع مبيعات، إنهم يأخذون دقيقتين فقط من الاجتماع للتحدث عن شركاتهم تاركين مدة عشرين دقيقة للعملاء للتحدث عن شركاتهم. وقد تبدو هذه المعادلة غير متوازنة، إلا أن القليل من العملاء يتضايقون منها.

٢ - ادفع الطرف الآخر إلى موقف المجيب عن الأسئلة :

لم أشهد في حياتي أن جهد مبيعات قد ضاع، بسبب طرح البائع العديد من الأسئلة، ولم أشهد كذلك نجاح ذلك الجهد لأن البائع ظل بلا حراك، كل مهمته أن يجيب عن الأسئلة فقط.

وللحصول على معلومات يجب عليك ضبط إيقاع العميل مع إيقاع أسئلتك، وأجوبتك، دون أن تبدو مثل مفتش البوليس.

انظر حول المكتب معلقاً على الأثاث ، المنظر، أشياء صغيرة على الطاولة، ابدأ بأي سؤال بكلمة مجاملة (هذه صورة رائعة ـ هل هؤلاء

أطفالك؟) أو محدداً (لقد ساعدني مضربك للتنس في اللعب، كم عدد الذين اشتروا هذا الموديل؟) ولكن يجب أن يكون إطراءً صادقاً، إن أعنف سؤال يقدم في إطار من اللطف، سوف يأتي بالإجابات أكثر لطفاً.

٣- حاول الاستفادة من حالة عدم استعداد الطرف الآخر :

بغض النظر عن مدى استعدادك لعرض المبيعات، فلا توجد ضمانة بأن العميل المحتمل قد استعد هو أيضاً لك. ففي مرحلة ما من مراحل المهنة، سوف تخطو داخل مكاتب العملاء المحتملين وتواجه غرفة مزدحمة بالأشخاص: بعضهم لا فكرة لديهم عنك، والبعض الآخر لديهم دقائق قليلة فقط للاستماع إليك، وآخرون غير مهتمين، أو ممن لا سلطة لديهم حتى ولو اهتموا. وعندما تواجه بمثل هذه الاجتماعات عليك أن توضح أنك أصبت بخيبة أمل، أو أن يعتذر لك صاحب القرار عن الموقف.

لقد ذهب أحد مديرينا مؤخراً لتقديم عرض مبيعات على مسافة آلاف الأميال، ومنذ البداية لم يمض أي شيء على نحو صحيح، حيث ادعى عدد من الحضور أن لديهم مواعيد أخرى بعد عشرين دقيقة. وجهاز الفيديو في القاعة لم يكن مناسباً لعرض شريط الفيديو الذي أحضره معه. ولم يكن واضحاً من هو المسئول. عندها قام مديرنا بعملية مسح سريعة واستعد للمغادرة قائلاً: «ليس هذا وضعاً منصفاً، فقد سافرت أربع ساعات طيران لألتقي بكم، ولن أضيع وقتي ووقتكم بالإسراع في تقديم عرضي هذا». «أنت لا تضيع وقتك»، هكذا قالت شابة عرّفت نفسها بأنها مدير الإدارة المساعد للتسويق، وأضافت: «أنا أتخذ القرارات هنا». تلك كانت معلومات قيّمة، على أساسها اقترح مديرنا عليها عقد اجتماع مصغر، أثمر بسرعة عن صفقة مبيعات.

٤ - ابحث عن الالتزام الخفي :

بعض العملاء لديهم فعلاً الرغبة في الشراء، ولكن لديهم أساليب غير مباشرة ليخبروك بذلك، فقد يرهبونك بعرض الأرقام أو النقاش العنيف معك ليظهروا لك مدى ذكائهم. ولحسن الحظ، نجد أن أقوى الخصوم هم الأقوى رغبة في الشراء.

لقد حدث مرة أن عرض أحد مديرينا رعاية مناسبة رياضية كبرى على نائب مدير التسويق في شركة رأسمالها عشرات البلايين من الدولارات، وبعد عرضنا لأرقام تكلفة البرنامج رد علينا نائب مدير التسويق بتقديرات أقل مما عرضناه قائلاً: «نحن نرغب في العمل معكم على أساس هذه الشروط وليس غيرها». المدير عديم الخبرة الذي لديه مبلغ محدد من الدولارات في ذهنه قد لا يكون قد سمع بنائب مدير التسويق يقول: «نحن نرغب في العمل معكم ..» أما المدير الخبير، كما في حالتنا، سوف يتوقف عندها. وقد حدث، حيث حصلنا على اتفاق معهم وفق شروطهم،ولكن مع نجاح البرنامج وازدياد ارتباطهم به ومشاركتهم فيه، فقد اقتربوا بالفعل من شروطنا.

كيف تعالج الأسئلة التي لا تستطيع، أو لا ترغب، في الإجابة عنها؟

ذات مرة كنت أعرف مديراً ممن ينفجرون في ضحكة عصبية حين تسأله سؤالاً استدراجياً لا يرغب في الرد عليه، وكانت ضحكته تزودني بمعلومات مفادها، أن الأمور لا تسير على مايرام لديه. فقد أسأله ببراءة: «كيف حال أعمالك؟» وعلى الفور يبدأ في القهقهة، وبصرف النظر عما قاله لاحقاً، فإنني عرفت الإجابة. وعندما ذكرت له مرة أن هذه العادة العصبية قد جعلت منه كتاباً مفتوحاً أجابني قائلاً: «الشيء الذي يؤلمني هو أنني مدرك لذلك إلا أنني

لا أستطيع التوقف». ومن الواضح، أن الحل لهذا الزميل هو التوقف عن الضحك ولكن ذلك مثل أن تطلب من شخص ألا يحمر وجهه خجلاً عندما يتعرض لما يدعوه للارتباك. فهذا الأمر قوله أسهل من تنفيذه. والأمر المحزن في حالته، أن هناك أربعة طرق لمعالجة أي سؤال لا ترغب حقيقة، أو لا يمكنك، الإجابة عنه:

١- تجـنـبــه:

والأفضل تجنبه بنوع من الدعابة. فقد تحدثت مرة في محاضرة في كلية الدراسات المالية في جامعة فيلادلفيا حيث عرضني الطلاب لامتحان عسير من جراء سيل أسئلتهم والتي كانت إلى حد ما أسئلة شخصية. فأحد الطلبة يريد أن يعرف ماذا سأفعل إذا كان أمامي أربعة وعشرون ساعة فقط في الحياة أي قبل أن أموت. الآن، وحتى لو كنت أعرف الإجابة عن هذا السؤال العدمي فإن قاعة مكتظة بعدة مئات من الشباب ليست المكان المناسب لطرح أكثر آرائي خصوصية. وباختياري لكلماتي بعناية قلت له: «بالتأكيد سوف يعتمد ذلك على المكان الذي أكن فيه» ضحكوا جميعاً، ثم واصلت: «ومع من أكون»، فضحكوا ثانية، وقد كانت تلك ثغرتي لتغيير الموضوع ومن ثم المضي قدماً لتجنب السؤال تماماً.

٢- اثْـنِ على السؤال:

هنالك عنصر استعراضي في العديد من الأسئلة والذي يمكن أن تستغله لصالحك إذا أدركت أن من يسألك: (أ) يعرف الإجابة بالفعل أو (ب) يحاول تسجيل نقاط على حسابك. فعندما يطرح الناس سؤالاً محدداً بدقة لاستعراض ذكائهم، فأثن عليهم. قل لهم: «هذا سؤال مهم جداً». فسوف يكونون مشغولين جداً بتهنئة أنفسهم، ولن يلاحظوا أنك قد انتقلت إلى موضوع آخر.

٣- عبر عن السؤال بطريقة أخرى :

وهذه هي المراوغة الكلاسيكية للسياسيين: أجب عن السؤال إجابة موفقة، وعبر عنه من جديد بقولك: «ما أعتقد أنك تسألني عنه هو . .». لاشيء خطأ في إعادة طرح السؤال بطريقة أخرى ليناسب ما تود البوح به. وإذا أمكنك التحايل للخروج من مأزق، فسوف يحترمك معظم الناس (ويعجبون بك في سرهم).

٤- رد السؤال نفسه:

إنني أعرف مديراً لديه عادة جنونية في الرد على أسئلة جس النبض برد السؤال نفسه للسائل. فقد سمعت رجل مبيعات يسأله «ما هى ميزانيتك لهذا المشروع؟» وقد رد ببساطة متناهية، «قل لي أنت ما هي الميزانية المطلوبة؟» مبدئياً، اعتقدت أنه كان داهية وذكي جداً. ولكن المدهش كم عدد الذين يقعون في شركه؟ فأحياناً يعتبر رد السؤال مرة أخرى للسائل تصرفاً ذكياً. لسبب واحد، وهو أنه يعطي لذلك المشتري وقتاً أطول لتقويم موقفه، بينما يدفع الطرف الآخر لكشف ما بداخله.

يدل ذلك أيضاً على أن مثل هذا المشتري سوف يتعامل بإنصاف معك إذا كنت منصفاً في البداية. وفي ظل علاقة منافع متبادلة، فإن مثل هذا المسئول يعطي بقدر ما يأخذ. أنا هنا لا أقترح أن هذه التكتيكات للتملص من المواقف هي أساليب معتادة بالنسبة لي أو لمعظم المديرين الذين أعرفهم. يجب استخدام أسلوب التملص في أضيق نطاق ممكن وفقط في أكثر الظروف حساسية. وفي الحقيقة، تعتبر الصراحة المطلقة عموماً أفضل تكتيك، فعندما يسألني الناس سؤالاً استدراجياً، تطفلياً، أحاول تجريدهم من سلاحهم بإجابة صريحة لا لبس فيها. وعادة ما تكون هي آخر شيء يتوقعون سماعه.

كيف تتجنب الاعتراض العنيف :

هنالك أسباب عديدة لانهيار مفاوضات المبيعات. من بين ذلك حب الذات وانفجار العواطف وعبارات مثل «محطم صفقات» و«هذا غير قابل للتفاوض» تتطاير إلى حد العجرفة. ولكن بصيغة أو أخرى، نجد أن المباحثات المهارة تصل درجة الغليان عند طرح موضوع الأسعار. وباعتبارك البائع قد يكون في ذهنك رقم معين هو حد الموافقة بالبيع. والمشتري فقط هو الذي لديه مبالغ كبيرة لصرفها. فكيف تصلان إلى اتفاق مرض للطرفين. وهذا هو السبب في أهمية استكشاف كافة المسائل المحيطة بالاتفاق مثال؛ التوقيت، التسليم، حصر الحقوق، التمويل وذلك قبل تحديد سعرك. وإذا أردت أن ترسم خط نيران لسحب أي اعتراض عنيف من عملاء محتملين، فحاول تحديد سعر خيالي لا يتوقعونه أبداً. كان لأحد المديرين ممن أعرفهم نظرية جديرة بالاهتمام، حول كيفية معالجة الاعتراضات العنيفة من الأطراف الأخرى. فهو يتجاهلهم وينتقل إلى شيء آخر، على أساس النظرية التي تقول: إن الاعتراض كان سريعاً وبتصميم قوي. وفي تلك الحالة لا سبيل لك لكي تتمكن من تغيير ما في أذهانهم أو الدفاع عن موقفك بنجاح. أتمنى لو كان في إمكاني الاتفاق مع هذه النظرية، ولكن من ناحية عملية فقد اكتشفت أنه بمجرد أن يتصلب الناس في موقف معين، فلا شيء يمكن أن يزحزحهم من موقفهم هذا. فأنت لم تعد تفاوض في هذه الحالات، وإنما تحاول إيجاد منفذ لهم لحفظ ماء وجوههم.

إن أفضل طريقة لمعالجة الاعتراضات العنيفة، هي أن تتجنبها كلية. لم يحصل أن ذكرت رقماً معيناً ما لم أعرف أن الطرف الآخر قد تمت تهيئته تماماً لسماعه. وأنا أحب تمهيد طريقي دخولاً إلى مناقشة السعر أكثر من أن أكون

مثل ثور هائج يقتحم متجراً صينياً. فإذا كنت أعرض بيع مناسبة رياضية لشركة سيارات، فمن المحتمل أن أعطيهم فكرة حول ما يفعله المنافس في نفس المناسبة. سأقول لهم: «هناك أهداف يمكنهم تحقيقها حسب حجم العائد الذي يرغبون فيه، وحجم التكلفة التي يودون تحملها.

لقد عرضت مرة على مدير بيوك للسيارات رعاية مناسبة «جائزة بيوك» مقابل عشرة ملايين دولار في اجتماع للمبيعات وبعدها قلت لنفسي، إذا اعترضوا قائلين: « لاسبيل إلى إنفاق كل هذا المبلغ الكبير»، أكون على الأقل قد انتزعت تلك الحقيقة دون مواجهات. فقد حددت سعري ولكنني عرفت ما فيه الكفاية عن سعرهم. كما احتفظت بخيار تعديل ما يمكننا بيعه على ضوئه. هذا مبدأ أساسي في البيع.

ومعظم رجال المبيعات - سواء كانوا يبيعون أجهزة منزلية أو منازل - لديهم حس كاف ليسألوا أولاً «ماذا في إمكانك أن تدفعه؟». ولكن في المبيعات الكبيرة؛ حيث يتطلع رجال المبيعات إلى الشركات الكبرى، ينسون هذا الجانب ويرون فقط الخزائن الكبيرة لتلك الشركات.

الخيارات الصغيرة التي قد تعني الكثير :

سوف تتعلم شيئاً عن شخص ما عندما يجبر أمامك على الاختيار بين الخيار (أ) والخيار (ب). أعرض على طفل شيكولاتة أو أيس كريم ولاشيء غيرهما، وسوف تعرف رغبته المفضلة. وهذه هي سيكولوجية البقالات البسيطة. ولكن في عالم التجارة، حيث الصفقة أكبر، وتكلف أكثر فننسى هذه الحقيقة.

إن طرح الخيارين (أ) و(ب) على الطرف الآخر، سيمنحك ميزة

تفاوضية، ولكن خيارات (أ) و(ب) قد تصيب أحياناً دون جهد من جانبك ودون أن يعلم الطرف الآخر أنه قد اختار.

لقد التقيت مؤخراً بأحد كبار المديرين في لندن لمناقشة أنواع مختلفة من المشاريع يرغب في تنفيذها معنا، وكنا في جناح أحد الفنادق في حضور أحد صغار المديرين لديه، وأثناء حديث كبير المديرين حول مشروع بعينه، رنّ جرس الهاتف فردَّ عليه بنفسه مبدياً بعض الملاحظات، ومن ثمَّ قفل السماعة، ومن ثمّ انتقل إلى مشروع آخر ومرّة أخرى رن جرس الهاتف، وفي هذه المرّة ذهب ذلك المدير الصغير ليرد على الهاتف. وهنا قمت بتحديد خيار إيحائي، ولا أعتقد أن أياً منهما قد فطن لذلك.

فالإيحاء الذي أدركته هو أن النقاش الذي قاطعته المكالمة الهاتفية الثانية أكثر أهمية لشركتهم من المكالمة الأولى؛ لأن المدير الصغير لا يريد ما يصرف انتباه رئيسه عن هذا النقاش المهم، ولم يكن مهتماً في المرة الأولى بالنقاش عندما رنّ جرس الهاتف في المكالمة الأولى وترك رئيسه يرد. وأخيراً عندما انتقلنا إلى المواضيع الأخرى وردّ كبير المديرين على مكالمة ثالثة بنفسه تأكد انطباعي.

تطوير الرغبة في القتل دون دم أو عرق أو دموع :

إنني كثيراً ما أسمع بأن شخصاً ما يوصف بأن لديه «غريزة قتل»، ولكنني لم أكن متأكداً من حقيقة معناها.

فبعض الناس يقارن غريزة القتل لدى رجل مبيعات بتلك التي لدى أصاحب اللمسات الأخيرة»، مثال ذلك بطل الملاكمة أو بطل التنس القادر دوماً على إخراج خصمه من المباراة. ولكن هذا لا ينطبق دائماً على عالم

التجارة؛ حيث من الأفضل إبقاء خصمك في الحلبة بدلاً من هزيمته في جولة مبكرة.

وبعض الناس يعتقد بأن «غريزة القتل» تعني البحث عن الوريد المميت لخصمك ـ أي العثور على نقاط ضعف خصمك واستغلالها. وهذا مفيد في عالم التجارة أيضاً، ولكن ليس في حالة أن يكون الطرف الآخر في مركز قوة. وأنا أكثر ثقة في الشخص الذي يضرب في نقاط قوة الطرف الآخر بدلاً من ذلك الذي يركز ببساطة على نقاط الضعف التي يسهل إصابتها.

ويبدو لي أن غريزة القتل الحقيقية ذات علاقة كبيرة بالغريزة أكثر منها مع أن تكون «قاتلاً». وأعتقد بأن ما يلي هي غرائز جيدة في التفاوض التجاري:

١ - الزمن كفيل بعلاج معظم الجروح :

في سنواتي الأولى، كنت أفقد برودي عندما لا تسير الأحداث كما أرغب. فإذا اشترى عميلي المحتمل من شركة منافسة لي، فقد أهاجم الرجل أحياناً مشافهة بدعوى اتخاذه قراراً أثر فيّ عكسياً. وعلى الرغم من فقداننا للصفقة، كنت أعتقد أن في إمكاني شحنه لتغيير الأمر الواقع. لم أكتشف أن استراتيجية المواجهة التي أتبناها تدمر موقفي مع أولئك الذين كنت أحاول تأسيس علاقة معهم، وأنه ينبغي أن أتراجع محدثاً نفسي: «هذا سخف، انتظر سنة أو سنتين، وسوف يعودون». ومع تقدمي في السن اقتنعت بأن الزمن كفيل بمعالجة معظم الأخطاء، وهو أفضل سلاح تملكه.

٢ - أحياناً .. ليس المال كل شيء :

يقول المثل الشائع: «عندما يقول الناس ليس المال كل شيء، وإنما المبادئ، تأكد بأنهم يقصدون المال». ولكن المفاوض الناجح سوف يضحي

بالمال من أجل فوائد معينة غير مادية دون أن يعيد التفكير فيها. فعلى سبيل المثال، كثيراً ما نلاحظ أن المنظمين لمناسبة رياضية كبرى سوف يضحون ببعض الجوانب المالية في سبيل اختيار أفضل شبكة تلفزيونية حول العالم لعرض المناسبة على أحسن وجه. فالمنظمون الناجحون يدركون أن العرض على أوسع نطاق (يضمن استمرار المناسبة أطول فترة ممكنة) وهو عادة أكثر قيمة من مبلغ إضافي بسيط.

٣ - وماذا يهم إذا لم يكن من ابتكاراتنا ؟

كان لنا زميل يتشبث بمشاريعه التي يبتكرها بنفسه، ولكنه يكره تلك التي يقدمها آخرون. وهذا نوع من أعراض المرض المعروف «لم يبتكر هنا». وهذا الزميل يمكن أن يقضي على أي مشروع بتعصبه هذا؛ لأنه لا يمكن التعويل عليه في متابعة مشروع غيره من الزملاء، إن المدير الذي أفضله هو الذي يغرس أسنانه في كل مشروع سواء كان من أفكارنا أو من ابتكار جهة أخرى، فجانب «القاتل» فيه يقول: «لا تدع الفريسة تفلت»، وهذه «الغريزة» تقول: «لا يهم من يكسب السمعة».

٤ - لا مجد بدون شجاعة :

معظم الناس من الذكاء بحيث يدركون متى يجب تدخلهم في المفاوضات، ولكنهم لا يملكون الشجاعة للقيام بذلك. لقد سبق لي أن حضرت اجتماع في هوليوود، ضم مدير استديو سينمائي وثلاثة من الأوربيين يرغبون في شراء حقوق عدة أفلام. وطرح مدير الاستديو سعراً فلكياً، ورد الوفد الأوربي بتقديم عرض مهين. وهنا قال مدير الاستديو السينمائي: «أيها السادة، لم يعد هناك ما نبحثه» وودعهم خارج المكتب بكل لطف.

لقد انتهى الاجتماع بعد دقيقتين وثماني عشرة ثانية، ولكن صديقي التفت إليّ قائلاً: «سوف يعودون بعد أن يفيقوا من هذه الصدمة، لقد طاروا مسافة بعيدة بحيث لا يستطيعون العودة بأيد خالية الوفاض»، وثبت صحة استنتاجه في اليوم التالي.

٥ - لابد أن هناك خطأ ما .. سيد مورغان :

لا يمكن أن أفكر في فارق واضح بين «القاتل» و«الغريزة» أكثر من القصة التالية التي جمعت بين السيد مورغان والسيد روكفلر.

ففي مرّة من المرات رغب السيد/ جي بي مورغان في شراء كمية كبيرة من خام الحديد في منيسوتا من جون روكفلر، وأرسل روكفلر ابنه للقاء مورغان لجسّ نبضه، فقال مورغان لابن روكفلر: «حسناً، ما هو سعرك؟؟»، وهنا قال: روكفلر: «أعتقد بأن هناك خطأ ما سيد مورغان، أنا لم أحضر إلى هنا لأبيع، ولكنني فهمت أنك ترغب في الشراء».

قد يكون مورغان «قاتلاً» أسطورياً، ولكن روكفلر كانت لديه الغريزة الصحيحة.

كيف تتعامل مع عُقْدَة التعالي لدى بعض العملاء ؟

خلال عمر العمل التجاري سوف تأخذ نصيبك من مدعى الأبهة والعظمة. وكقاعدة عامة، فإن لديك ثلاث استجابات في مواجهة هؤلاء المتبجحين والمغرورين:

أولاً: يمكنك تجنبهم وهنا قد تعزل نفسك عن ثلثي رجال الأعمال.

ثانياً: يمكنك مسايرتهم، فأمام مباهاتهم ومبالغاتهم فليكن لك نصيب من ذلك في مواجهتهم.

ثالثاً: يمكنك استغلالهم عن طريق إطرائهم ومدحهم فهذا كل ما يرغبون فيه، وهنا يمكن البيع لهم.

لقد تناولت مرة طعام الغداء مع اثنين من أكثر أصحاب عقدة تعال على وجه كوكبنا، فقد قضى هذان الشخصان ـ وهما من أغنى الأغنياء ـ الليل كله يحاول كل منهما أن يثير إعجاب الطرف الآخر.

فعندما ذكر أحدهما منزله المكون من ٢٨ غرفة في جنوب فرنسا، ذكر الآخر الفيلا ذات الـ ٢٩ غرفة التي يملكها في الكاريبي، وعندما وصف أحدهما التحسينات التي أدخلها على طائرته امتدح الآخر سرعة طائرته الخاصة، وإذا ذكر أحدهما أنه تبرع بمبلغ ٣٠ مليون دولار لمستشفى في أمريكا الجنوبية، يذكر الآخر أنه تبرع بمبلغ ٣٥ مليون دولار لمركز طبي في تل أبيب.

لقد استمر الحوار هكذا طوال الليل، وفي النهاية قال الثري الأول للآخر: «هل تدخن السيجار؟» فأجاب الثاني: «نعم» فقال الأول: «حسناً، تناول تدخين واحدة من عندي، فقد تلقيتها الأسبوع الماضي من الرئيس ماركوس». وهنا قال الثاني مفاخراً: «لا بل خذ واحدة مني، فقد تلقيتها للتو من الرئيس كاسترو».

انطلاقاً مما شاهدنا، فكل من هذين الرجلين يعتقد بأن الطرف الآخر مغفل وغبي لمحاولته تجاوزه، ولكن كل هذا لا يمنعني من التفكير من أنه إذا تبنى أحدهما عقلية الحليم، وسمح لنفسه بأن يكون الأكثر إعجاباً بيخت، وطائرات ومستشفيات الآخر التي تحمل اسمه، لاشك أن شيئاً إيجابياً وباقياً قد ينشأ من ذلك. فعندما تلتقي بأحد من هؤلاء الناس الذين يظنون أنهم حققوا شيئاً في حياتهم، ويرغبون في التباهي بذلك، أعتقد بأنه من الأفضل لك أن تشجعهم، مسايراً ادعاءاتهم الزائفة بدلاً من محاولة التطاول عليهم بما هو أكبر.

لا يمكنك قول نعم ما لم تتعلم قول لا :

الذين يعرفونني جيداً سوف يقولون لك إنني أتخذ القرارات بسرعة، ولكنني في بعض الأحيان أحتاج لسنوات لكي أقرر.

فعندما يتعلق الأمر باتخاذ قرار، فأنا أعمل كل ما في وسعي لكي أقول: (لا) قبل أن أقول: (نعم). فأنا أضع أهمية للالتزام، وعند قول: نعم، وأوافق على شيء، لا أنظر إلى الخلف أو أراجع نفسي. للأسف، كل ذلك لم يجعل عملية اتخاذ قراري شيئاً مضموناً، فمنطق العمل التجاري الغامض قد يجعل من اختيار سيئ يبدو وكأنه الأحسن.

وفيما يلي خمس حالات كثيراً ما تقود إلى قرارات خاطئة:

١ - هل تستمع لما يقولونه ؟

عندما ألتقي بالناس لا أفترض أنهم يعلمون من أنا، فربما نسوا اسمي. وهنا أرفع يدي وأقول لهم على الفور: «أنا مارك ماكورماك» ولا أنتظر ليسألوني عن اسمي، ومثل هذه الإيماءة قد تنهي الكثير من الحرج.

يحدث نفس الشيء في التفاوض التجاري، فالبعض قد يشارك في التفاوض؛ دون فكرة واضحة حول ما يقوله الطرف الآخر حقاً. والأسوأ من ذلك، أنهم يستمرون في اتخاذ القرارات دون أن يتيحوا الفرصة لسؤال أنفسهم: «هل نحن نتحدث عن نفس الشيء؟».

٢ - هل أنت تحت تأثير التفكير الجماعي ؟

نادراً ما تكون قرارات المجموعة، قرارات جيدة، وهذا ما يثير شكوك الناس عندما يجتمعون في غرفة بهدف عقد إجماع. إنهم يصبحون قابلين

للاتفاق، يهابون الرئيس، ويتخذون مواقف يظنون أن الرئيس يميل إليها، ويصبحون أكثر تردداً في تحدي بعضهم البعض. وبعد حين، مع ترديد كل منهم نفس وجهة نظر الآخر، يظللهم حس جماعي يُسميه علماء النفس «التفكير الجماعي»، ويقود هذا الحس الجماعي إلى نتائج قد تتعارض مع الحقيقة.

وهذا ما جعل الرئيس كندي وأفضل مستشاريه يعتقدون أن في إمكان ١٤٠٠ من المنفيين الكوبيين غزو خليج الخنازير تحت ظروف مستحيلة ويهزمون جيش كاسترو المكون من ٢٠٠,٠٠٠ جندي. أو لماذا تقرر أسرة قيادة سيارتها مسافة ٣٠٠ ميل لزيارة «الجدة»؟ ليس بسبب الرغبة في القيادة ٧ ساعات أو رؤية جدتهم؛ ولكن لأن كل فرد في الأسرة يعتقد بأن كل فرد آخر يرغب في الذهاب.

وهذا أيضاً ما يدعوني إلى الاستماع لكافة وجهات النظر، ولكنني أتخذ قراري بمفردي بعد أن يذهب الجميع.

- كيف تتم صياغة الخيارات ؟

إذا أجبرت على الاختيار بين صفقة فيها فرص نجاح بنسبة ٨٠٪ وأخرى فيها نسبة مخاطرة بالفشل تعادل ٢٠٪، فأيهما تختار؟

إن معظم الناس سيختارون الأولى، على الرغم من تحديد الخيارات؛ ذلك لأنهم يستجيبون إيجابياً للخيارات التي تتم صياغتها بشكل مؤثر ومبشّر بالنجاح، بمعنى من منطلق النجاح بدلاً من الفشل، فرجل المبيعات الموفق سوف يدرك كيف يصوغ عباراته في صورة أكثر إيجابية، ولكي يعرف اتخاذ القرارات جيداً فسوف يستكشف خياراته من رؤية مختلفة.

٤ - هل نظرت إلى أبعد من أحدث بيانات متوفرة ؟

بنفس الطريقة التي ينبغي عليك اتباعها لمعرفة الموظفين دونك في المستوى الوظيفي، ينبغي عليك أيضاً محاولة النظر في البيانات التي يعدها هؤلاء، أي البيانات التي تختلف عن البيانات التي بنيت عليها قراراتك، وعندما يتعلق الموضوع بأرقام، نجد أن العديد من المديرين يسمحون لأنفسهم بالاستسلام للبيانات المتوفرة تحت أيديهم، خاصة إذا كانت تناسب تصوراتهم المسبقة، بدلاً من البحث عن البيانات التي ليست في متناول اليد، والتي قد تكون أكثر دقة.

على سبيل المثال، إذا كنت أملك مجموعة سيارات للبيع، وسألت مدير مبيعاتي عن كيف تسير الأمور لدينا؟ سيقول: «عظيم، فقد بعنا خمسين سيارة هذا الأسبوع». فعلاً ذلك حسب آخر البيانات ولكنها عملياً عديمة الجدوى فمدير مبيعاتي لم يخبرني كم عدد السيارات التي بعناها في فترة مقارنة بالشهر الماضي أو السنة الماضية؟ أو كم عدد الموديلات القديمة من بين الخمسين سيارة المذكورة؟ (حيث هامش الأرباح أكبر)، أو حتى كم عدد السيارات المباعة بالأجل؟ وما هو معدل أرباحها؟ إنني أصرّ على هذا النوع من المعلومات قبل اتخاذ قراري بطرد أي مدير أو منحه ترقية.

هل تبالغ في تقدير نجاحك ؟

عادة ما يربط المرء بين أية مشكلة تواجهه مع حلول نجحت في الماضي. إذا احتفظت بهذا المفهوم، فقد تبدأ في المبالغة في تقدير نجاحاتك الماضية، وبذلك تكون قد وقعت في حب الماضي.

ستبدأ بعدها في ربط كافة الحالات التي تواجهها بماضيك المجيد بدلاً من السعي إلى الفرص والحلول الجديدة انطلاقاً من تباينات المشكلات والظروف.

وأحياناً، قد يدفعك العاملون معك إلى الوقوع في هذا الشَرَك، فقد حدث أن حضر أحد المديرين لمقابلتي بخصوص مشكلة عميل، وهي حالة عامة في عملنا. حقاً، سيكون من السهل عليّ أن أوضح له كيف عالجنا مثل هذه الحالات في الماضي، ولكن ما كان ملائماً منذ ستة شهور مضت قد لا يناسب اليوم، وانطلاقاً من التنوع الواسع للشخصيات والمشاعر، فمن الخطورة بمكان بناء قرار على تلك الحالات الماضية.

ولكن عموماً حاول أن تتعلم من خبرتك، ولكن ضع في ذهنك أن خبرتك ليست سليمة على الدوام.

لتجعل الصفقة علاقة شخصية :

قال مايكل كوليون في واحد من أفضل إصدارات كتب الأعمال التجارية لماريو بوزو: «ليس أمراً شخصياً .. إنه عمل بمعنى الكلمة». ولكن ستجد لذلك هامشاً تفاوضياً إذا استطعت أن تحول الموضوع إلى شيء شخصي بدلاً من علاقة عمل. فقد تعلمت هذه الحقيقة في السنوات الماضية عند مناقشتنا لعقود لفترات طويلة لصالح عملائنا من الرياضيين. على سبيل المثال، إذا منحت الخيار (أ) لعقد مدته عام مع خيار تجديده لمدة خمس سنوات، أو (ب) عقد لمدة خمس سنوات مع خيار إنهائه بعد عام واحد، فأيهما تختار باعتبارك عميلاً؟

لقد نصحنا عملاءنا بأن يختاروا الثاني، على أساس النظرية التي تقول: إنه من السهل على الطرف الآخر تجاهل خيار التجديد بدلاً من أن يقول لك: «أنت مطرود». فالتجديدات كما علمتنا التجارب هي علاقة عمل، بينما إنهاء العقود علاقة شخصية.

إن إدخال العنصر الشخصي يمكن أن يحسن من فرصك في أي مرحلة من مراحل التفاوض،وليس فقط في اللحظة التي ينتهي فيها التعاقد. ولا أعتقد بأن هناك شرحاً وافياً لهذا المبدأ في حالة تطبيقه، أفضل مما جاء في «مجلة كالفورنيا» عن الكيفية التي أنجز بها بيرت فيلدز وهو من المحامين الأقوياء، وممثل لعدد من كبار نجوم هوليوود، تسوية النزاع التعاقدي الذي كان عميله ماريو بوزو طرفاً فيه.

فبعد النجاح المنقطع النظير لفيلم العراب، مضى بوزو قدماً لكتابة النصوص الأصلية لـ «سوبرمان» و«سوبرمان ٢»، وقد توصل فيلدز إلى عقد ممتاز لصالح بوزو، بما في ذلك نسبة مئوية من كل تذكرة مسرح تباع. ومع ذلك، مانع مخرج سلسلة سوبرمان الكسندر سولكند في دفع نصيب بوزو من التذاكر.

وقد استخدم سولكند مجموعة محاميه كناطقين باسمه مدعياً أن النصوص التي كتبها بوزو لم تكن في مستوى «مقاييس الصنعة».

وبعد متابعة المحامي فيلدز للقضية حول العالم؛ حيث حصل على شهادات بجودة النصوص في العديد من القارات، لم يملك إلا أن يبدي إعجابه وبالمخرج سولكند وبأسلوبه الشخصي في ممارسة أعماله. فقد لاحظ أن سولكند يحب تقبيل أيادي النساء، وهو أسلوب رفيع لا يخذل صاحبه،وهو كذلك يعتز بصداقاته. وتوقع فيلدز أنه مادام محامو سولكند قد عاملوا موضوع بوزو كمجرد عمل، فغالباً ما سيكون هذا الموضوع بالنسبة لسولكند موضوعاً شخصياً أكثر.

لهذا أعدّ فيلدز الترتيبات لمواصلة المناقشات مع سولكند ومحاميه في فندق في سانريمو في إيطاليا، وهناك تحدّث فيلدز وسولكند بشكل ودي في

حديقة الفندق بينما كان ماريو بوزو يتمشى في الجوار، واندهش سولكند لوجود بوزو، واتجه بسرعة إليه صائحاً: «ماريو! صديقي».

وفي تلك اللحظة قفز فيلدز قائلاً: يا سيد سولكند، هل هناك أي شيء لم يفعله السيد ماريو بوزو بالنسبة للوفاء بعقده؟» وهنا تردد سولكند، فهل يقل أن يسيء إلى صديقه العزيز ماريو في وجهه؟!

تشاور سولكند مع محاميه، وأعاد فيلدز نفس السؤال ابتسم سولكند لبوزو، وأجاب: «ليس فقط أن سيد بوزو قد نفذ كل ما هو مطلوب منه في ظل العقد، وإنما نفذه بشكل رائع».

لقد طرح فيلدز الحد الأقصى، ثم بُعداً شخصياً لحل مشكلة مستعصية.

إن هناك مواقف يمكنك استخدام العنصر الشخصي فيها إلى أقصى حد خاصة بين الأصدقاء. فأنا لا أتذكر عدد المرات التي شاهدت فيها رجال أعمال يعرضون على أصدقائهم في شركات أخرى صفقات سيئة متوقعين منهم المضي فيها قدماً بسبب العلاقة الشخصية. لأن هذا إن حدث يصبح استغلالاً.

إنه المقابل لأن يطلب صديقك الحميم استعارة سيارتك الجديدة يوماً كاملاً، فأنت لن ترتاح لكلمة «لا»، ولذلك فأي صديق عاقل لا يجب أن يفعل ذلك.

عند تعاملك مع الأصدقاء، من الأفضل أن تتفاوض من منطلق الوقائع والميزات، بدلاً من أسلوب أنت مدين لي بواحدة ويجب عليك الرد.

أحد المديرين ممن أعرفهم كان في صراع نفسي حول ما إذا كان من الأسلم عرض فكرة رائعة على صديقه، وهو صاحب القرار في شركة أخرى. فهو لا يريد أن يضع صديقه في موضع يقول فيه «لا»، أو الأسوأ أن يقول

«نعم» وهو يشعر بعدم الاقتناع بما يكفي بالفكرة نفسها. . وأخيراً اقتنع بأنها فرصة كبيرة له.

وفعلاً باع الفكرة لصديقه، قائلاً: «أنا أعرف بأني سوف أنفذ هذا المشروع مع شخص ما؛ لأن فكرته رائعة، ولكن نظراً لعلاقتنا، أشعر بأني مدين لك بإلقاء النظرة عليه».

إذا كانت المفاوضات كلها عملاً، فحاول إيجاد وسيلة لجعلها شخصية، وإذا كانت شخصية، فاجعلها عملاً تماماً.

انتبه لسنارة الدولار :

من الصعب التعميم حول أكثر العوامل أهمية في أية مفاوضات ناجحة. فالظروف تتفاوت على نحو واسع ولا توجد صفقتان متماثلتان. ويعتمد النجاح عادة على مدى جودة المنتجات المعروضة إلى جانب الاعتبارات الأخرى مثل حسن التوقيت، الشخصية والحظ.

ولكن هناك جانب واحد من التفاوض، هو أن أول مبلغ تذكره كثمن هو الرقم الأكثر خطورة. وهذا ما يسمى «بسنارة الدولار»، وهو أعلى أو أقل رقم يحدد إطار التفاوض ومن ثم يؤثر في كل شيء لاحق. وكمشتر أو بائع، ينبغي أن تكون مدركاً لموضوع «سنارة الدولار». وما لم تكن أنت من يلقي بسنارة، فليس في إمكانك التأكد ممن ألقاها؟ فسنارة الدولار تسقط على العملاء في جميع الأوقات، خاصة عندما لا يكون للمنتج سعر تجزئة مقترح. على سبيل المثال، يضع بائعو التحف أسعاراً خيالية عليها؛ ليتيحوا لأنفسهم هامش مناورة لتخفيض السعر بعد ذلك. ولكن «سنارة الدولار» أقل وضوحاً في الصفقات التجارية الأكبر.

ففي مفاوضات مطولة حيث يتطاير العديد من الأرقام في الهواء، ويصعب الفصل بين الحقيقي والزائف. فحتى المفاوض الحريص قد يخطئ في حد السعر الأدنى، حيث يجب أن يكون ذلك الحد الأعلى. فيما يلي حالتان من حالات التفاوض حيث تكون عرضة للخطأ في الحكم:

١ - أسلوب الإغراء ثم التراجع :

كلنا نعلم أسلوب البيع «بالإغراء ثم التراجع» ـ وهو أسلوب إغراء المشترين بأسعار مخفضة ومن ثم إقناعهم بدفع سعر أعلى ـ وهو أداة مبيعات معروفة جماهيرياً. ولكن في الصفقات الكبيرة؛ لا تستطيع البقاء في السوق طويلاً إذا بعت بأقل من سعر التكلفة؛ لأن استراتيجية الإغراء ثم التراجع أكثر فاعلية في عكسها. بمعنى: أن تهجم على الناس بإعلان أسعار عالية ومن ثم مجاملتهم بخفض الأسعار، وبالطبع هذه الأسعار لا تزال مقبولة بالنسبة لك. وقد عاصرت عملية عكس أسلوب الإغراء، ثم التراجع هذه قبل سنوات مضت ـ عندها كنت في الجانب المشتري.

فقد اتصل بنا مندوب شركة عارضاً علينا مشروعاً يناسب أهداف التسويق لدى أحد عملائنا. وللأسف كان السعر المطلوب ٣٠٠,٠٠٠ دولار. فأخبرت المندوب بأن هذا الرقم بعيد جداً عن سعرنا. واندهشت لاتفاق المندوب مع رأيي قائلاً: «أنت على صواب، فهو لا يستحق هذه القيمة»، وافترقنا بشكل ودي. وبعد مرور أسبوع اتصل بي هاتفياً قائلاً: «من سوء الحظ أن ذلك المشروع لا معنى له بمبلغ ٣٠٠,٠٠٠ دولار على الرغم من أنه يحل مشكلة عميلك. فهل في الإمكان أن أعرض عليكم مشروعاً أصغر قيمته ٧٥,٠٠٠ دولار، وله نفس الأثر تقريباً؟» ومع رسوخ مبلغ ٣٠٠,٠٠٠ دولار في ذهني، كنت مهتماً. فكيف أتجاوز صفقة ٣٠٠,٠٠٠ دولار بمبلغ ٧٥,٠٠٠

دولار؟ ولكن عندما توصلت العقول الإيجابية للعاملين في شركتنا، وهم الذين لم يسمعوا برقم ٣٠٠,٠٠٠ دولار إلى أن مشروع ٧٥,٠٠٠ دولار سوف يكون مناسباً بسعر ٢٥,٠٠٠ دولار، اقتنعت بأنه إلى أي مدى أمسكت بي السنارة وأثرت على حكمي على المشروع.

٢- التفاوض غير المباشر:

من السهل جداً في التفاوض غير المباشر وضع سقف عال للسعر؛ لأنه لا أحد يميل إلى رفضه أو حتى تقويمه بموضوعية. على سبيل المثال، قد يخبرك جارك عرضاً أنه عرض منزله للبيع مقابل ٦٠٠,٠٠٠ دولار. هذه أخبار مثيرة للدهشة لأنك تعرف بأنه يستحق حوالي ٤٥٠,٠٠٠ دولار. ويخبرك جارك أنه حتى بذلك السعر لن يبيع. ولكنه في الحقيقة، قد بدأ عملية البيع بالفعل. وهي بدأت في اللحظة التي طرح فيها سنارة ٦٠٠,٠٠٠ دولار عليك. صدقني، حال عثوره على زبون راغب في دفع مبلغ يقارب ٦٠٠,٠٠٠ دولار فسوف يبيع. ووجهة نظري هنا، أنه ليست القضية أن تتلاعب بالأرقام في العمل التجاري، ولكن احذر لأن الآخرين حريصون على لعب نفس الدور عليك.

اكسب ما يعادل ما تدفعه على «صفقة غير مرضية» :

أخبرني بعض خبراء التفاوض بأن هناك ثلاثة أنواع من الصفقات في عالم التجارة: جيدة ـ سيئة ـ دون المستوى. ففي الصفقة الجيدة كلا الطرفين سعيد. وفي الصفقة السيئة أحد الطرفين أكثر سعادة من الآخر. وفي الصفقة دون المستوى ليس لأي طرف الكثير مما يشكو منه ـ ولكنهما غير سعيدين بها. فهذا النوع من الرضا وما يقود إليه من مرارات وتسميم علاقة عمل صحيحة، هو أحد أسباب اعتقادي بأن الصفقة دون المستوى هي أخطر الصفقات. لقد

لاحظت ذلك قبل سنوات مع استشاري أعرفه. فقد احتاجت شركة صغيرة، تتوسع بسرعة، إلى خبرته وخدماته ولكنها ستدفع مقابل الاستشارة الشهرية ما يقل عن الأجر المعتاد. وبعد تردد وافق على هذا الأجر المنخفض. ولكن، بدأت الطبيعة البشرية فعلها حيث أصبح الاستشاري يقدم لعميله خدمات منخفضة أيضاً. وفي ذهنه أن الأجر المنخفض يجعل من هذه المهمة ذات أولوية أقل. فلم يعد يرد على مكالمات العميل، ويقدم تقارير زائفة، ولا يفي بالمواعيد المحددة. وحتماً توصل العميل إلى نتيجة مفادها أنه حتى هذا الأجر المنخفض لا يستحقه هذا الاستشاري. وهنا أهان الاستشاري سمعته كما فقد ثقة عميله. وكان من الأفضل له ألا يوافق أصلاً بدلاً من أداء عمل بشكل سيئ.

دعهم يعرفوا أنها صفقة غير مرضية:

إذا دخلت في صفقة غير مرضية، فمن الأهمية بمكان أن تظهر عدم سعادتك بها بدلاً من أن ينعكس ذلك على المهمة التي تؤديها. سمعت كثيراً عن أشخاص وقّعوا صفقات، ثم بدؤوا يشكون بأنهم لا يرغبون فيها. ومن المحتمل أن يكون هؤلاء هم نفس الأشخاص الذين يذهبون إلى مطعم ويستدعون «الجرسون» للشكوى من سوء الطعام ولكن بعد تناوله. إن السبيل الوحيد لكي تدع الآخرين يعرفون أنك تعرف أنها صفقة غير مرضية، أن تخبرهم بذلك. وهنالك العديد من المناسبات التي عرضت علينا فيها شركات الاستعانة بأحد عملائنا من الرياضيين للظهور في عرض تلفزيوني مقابل ٥٠٠٠ دولار؛ وحيث نتلقى نحن عادة مبلغاً يعادل أربعة أو خمسة أضعاف ذلك المبلغ. فنحن لا نرفض مثل هذه العروض آلياً. فقد نقول: «إن عميلنا سوف يؤدي هذا الدور مقابل ٥٠٠٠ دولار، على الرغم من أنه لم يسبق أن

قام به بأقل من ٢٠,٠٠٠ دولار. وهو يفعل ذلك لأنه (أ) يحبكم (ب) يعتقد بأننا يمكن أن نقوم بالكثير معاً في المستقبل. ولكن عليكم أن تفهموا شيئين: أولهما، أن مبلغ ٥٠٠٠ دولار ليس صفقة جيدة بالنسبة لنا. ثانياً، هذه آخر مرة نقبل فيها بمبلغ ٥٠٠٠ دولار. هذا النوع من الصراحة لا يجعلهم فقط مدينين لك، وإنما يمهد لفكرة عقد صفقات مستقبلية معهم.

أدخل في الصفقة وعيناك مفتوحتان:

إن أفضل نصيحة نقدمها لك عن «الصفقات غير المرضية» هي الدخول فيها وعيناك مفتوحتان والتفكير فيها باعتبارها الخطوة الأولى لسلسلة طويلة من الصفقات الأفضل. فعندما بدأنا ببيع حقوق التلفزة الدولية لمباريات الاتحاد الأمريكي لكرة القدم قبل عدة سنوات، كانت عدم شعبية الكرة الأمريكية في الخارج تخيم علينا. وأدركنا أنه يتعين الصبر سنوات مع صفقات دون المستوى قبل الدخول في صفقات كبيرة، ولكننا قررنا أن نغامر ونتحمل النتيجة. ففي عام ١٩٨٢م قمنا ببث مباراة فريقي«إيجل وريدرز» في دوائر مغلقة في إنجلترا.

لقد كانت مباراة ممتعة ولكن نادراً ما هلل لها الإنجليز. وبعد ذلك عرضنا على القناة الرابعة في التلفزيون البريطاني عرض مباراة الأسبوع. وكانت القناة الرابعة جديدة وقتها وهي قناة مستقلة وتحتاج إلى برامج مميزة، ولكن رغماً عن ذلك، كانت الصفقة التي حصلنا عليها أسوأ من الصفقة دون المستوى. كانت خطتنا غاية في البساطة؛ أن نُدخل مباراة الأسبوع في عرض محدد لمدة ساعة آملاً في تقبل الجمهور البريطاني لها. وربما يؤدي ذلك إلى تقبل جماهيري أوسع للرياضيين الأمريكيين، ويقود بدوره إلى صفقات جيدة في المستقبل. هذا تفكير القائد الخاسر، نظري وبسيط. ولكن يجب أن تذكر نفسك

والطرف الآخر بأن الأوضاع لن تسير هكذا إلى مالا نهاية، والآن دخل الاتحاد الوطني للكرة في أمريكا في المرحلة الثانية من مشروع انتشاره ـ أعني مباريات حية للخارج. نحن الآن نستخدم أسلوباً مماثلاً في اليابان؛ حيث قام الاتحاد الأمريكي للكرة وشركة كوكاكولا برعاية برنامج (فطور الدائرة المغلقة) في طوكيو. وفي استراليا هناك برنامج مباريات ليلة الإثنين. وفي ايطاليا، هنالك ٧٢ فريقاً في ثلاثة مناطق تلعب الكرة الأمريكية. وهناك مناسبة تسمى «كأس الأمم الأوربية» لتحديد بطل أوربا في كرة القدم الأمريكية.

وقد تكون هناك إعفاءات وامتيازات في حالة تبني الفرق الأوربية واليابانية أسماء فرق كرة أمريكية. ولكن هذا النوع من النجاح من الصعب تخيله في البداية. حيث يجب أن تبلع الكثير من الصفقات دون المستوى قبل أن تستمتع بالوجبات الدسمة.

ما الذي يصنع مفاوضاً من الطراز العالمي:

ما هي المؤهلات التي تحتاجها لتكون مفاوضاً جيداً؟

المفاوض الجيد يعرف:

١- ما الذي يفاوض من أجله؟

٢- كم طول مدة الاتفاقية؟

٣- من هم المشاركون فيها؟

٤- من الذين تستثنيهم؟

٥- كم المبلغ المطروح للتداول؟

هذه هي أساسيات التفاوض، ركز ذهنك على هذه الأساسيات، فهي

تضمن لك حتى في المفاوضات المطولة والساخنة أن تؤدي دورك على الأقل في مستوى الطرف الثاني . ولكن التفاوض شيء أكثر من مجرد حفظ تلك القواعد. لذلك بعد أن حددنا هذه الأساسيات، أود أن ألقي الضوء أكثر على بعض المؤهلات والمواهب التي تصنع منك مفاوضاً من الطراز العالمي، أي من نوع المفاوض الذي يفرض شروطه دون إيذاء نفسه أو عميله أو الصفقة نفسها، وبدون أن يشعر الطرف الثاني بأنه قد جرت مساومتهم.

١- تجنب المواجهات:

العديد من الناس يخلطون بين فكرة أن تكون مفاوضاً عنيداً، وبين المقدرة على المواجهة، وهذا ليس صحيحاً. إن المواجهة جزء ضروري من التفاوض ولكن جرت العادة على المبالغة في تقديرها. ولاعلاقة لها بالصراحة وإنما بالتوقيت الذي تحدد فيه المواجهة. وكقاعدة عامة للتفاوض، فأني أوفر كافة المواجهات للحظات الأخيرة. فإذا كانت هناك بعض المسائل التي قد تصبح مصدراً للجدال، فسأقوم بتأجيلها إلى حين حل كافة النقاط الأخرى من الاتفاقية. ولهذا الأسلوب فائدتين:

أولاً: تضعك على نقطة الانطلاق الصحيحة عند بداية التفاوض. فالمشكلة أنك إذا بدأت باتخاذ خط متشدد منذ البداية، فلا يمكن أن تتوقع ممن يتفاوض معك الإذعان للعديد من النقاط لاحقاً.

ثانياً: إنها تمهد طريقك إلى عقد صفقة. فبعد أسابيع أو شهور من العمل الشاق للتمهيد لصفقة يصبح المتفاوضين أكثر ليناً، أكثر ميلاً لحل واحدة من المسائل ـ بصرف النظر عن كم هي شائكة، إذا كانت هي المشكلة الوحيدة الباقية على الطاولة.

٢ - احسبها بعناية :

أن أفضل المفاوضين هم الأكثر عناية بمن يتعين إحضارهم للمفاوضات. على سبيل المثال، في العديد من المفاوضات، كان غيابي المقصود عن العملية هو أفضل شيء أعمله. وعندما يضغط الطرف الآخر في سبيل اتخاذ قرار في أمر من الأمور المعقدة، يقول من يمثلني: «أنا أحب ذلك، فهي معقولة بالنسبة لي، ولكن يجب أن أعود إلى مارك».

إن تكتيك التأخير هذا قد يثير غضب الطرف الآخر، ولكنه يمنحنا فرصة لمناقشة الموضوع فيما بيننا مما قد يحسن من موقفنا. وبالمثل، فإذا أحضرت كل فريق التفاوض في شركتنا لاجتماع مع طرف آخر، فإني بذلك أكون قد ضيعت فرصة المراجعة مع شخص ما كان من الأفضل عدم حضوره الاجتماع. ومن خبرتي، فإن عدم دفع جميع المفاوضين المحنكين إلى غرفة الاجتماع، يعتبر ذا فائدة كبرى.

٣- راجع أوراقك:

يحاول كل فرد أن يحضر بعض (الأوراق) إلى طاولة المفاوضات حول الطرف الآخر مثال ذلك سجل الماضي أو عيب شخص، أو رئيس يقف على رأسه. بمعنى أن لكل طرف مفاوض أسلحته وهمومه، فاعرف ظروف خصمك.

أما المفاوض من الطراز العالمي فسوف يقرر مسبقاً عما إذا كانت الأوراق التي يحملها من النوع الذي سيؤثر على الطرف الآخر أم لا؟

لقد اقترح علي أحد زملائي مرة بأن أنسحب من الاجتماع قبل بدايته نظراً لسمعتي كمفاوض بارع. وكانت مبرراته أن الطرف الآخر سوف يكون

مغالياً كتعويض عن عدم وجود من يماثلني بين أعضاء فريقه وأنهم سيكونون أكثر تشدداً. رفضت الاقتراح، لأنني لا أدري أي سبب لانسحابي من الميدان؛ وذلك لأن الطرف الآخر يحترمني وينوي بذل كل جهد ممكن لنجاح التفاوض.

لقد ذكرني ذلك ما قاله لي مرة لاعب التنس الشهير بورغ باعتباره المصنف الأول في العالم؛ حيث تم اختياره ليلعب المباراة الأولى في بطولة ويمبلدون للتنس حين سألته: «ما رأيك في الانسحاب؟».

رد بورغ بقوله: «لماذا؟ فأنا المصنف الأول في العالم ويفترض أن أهزم كل فرد».

٤- تذكر التنافس:

إن منافسة الطرف الآخر هي العامل غير المرئي في أي مفاوضات. فجميع الشركات تنزعج مما قام به أو يقوم به منافسوها. فهي تحثهم، وتلفت انتباههم وتحركهم لعمل أي إيماءة غير عادية. فإذا كنت قادراً على رصد هذه المنافسات لدى الطرف الذي تفاوضه، يمكنك إذن مناقشة شروط تتجاوز كافة أحلامك.

أتذكر مرة أن استقالت كامل الإدارة العليا لشركة أفلام الفنانين المتحدين في نفس اليوم. وكانت مهمة الإدارة الجديدة واضحة: إقناع مجتمع السينما بأن شركة الفنانين المتحدين لا تزال لاعباً رئيسياً في صناعة السينما.

والحل: صرف مبالغ كبيرة لإثبات ذلك.

وكان المستفيد من هذا التطور في إحساس تلك الشركة بالمنافسة هو الصحفي جاي تاليسي الذي كان يبيع حقوق فيلم لكتابه «زوجة جاري».

وكان الكتاب من أفضل الكتب الصادرة حديثاً ولكنه لا يصلح للسينما في نظر الكثيرين. ولكن كان وكيل الصحفي مارتن بوير يدرك بأن شركة الفنانين المتحدين سوف تحضر دفتر شيكاتها ومشكلتها في المنافسة إلى طاولة المفاوضات. وكان لدى فريق الشركة رغبة أكيدة في أن يُنظر إليهم بأنهم مستثمر كبير. وفعلاً دفعت الشركة مبلغ ٢,٥ مليون دولار لشراء حقوق القصة؛ لأنها تريد توجيه رسالة واضحة للمنافسين، ولعب مارتن بوير كمفاوض في مواجهة الشركة على ورقة الحاجة هذه. وبقي الكتاب دون فيلم حتى اليوم.

٥- استخدم الصراحة:

إن المفاوض من الطراز العالمي هو إنسان صريح وليس مراوغاً؛ لأن مثل هذه القيمة نادرة وملطفة للتوتر. فالصراحة فعالة على نحو خاص حينما تتوتر المفاوضات أو تصبح على وشك الانهيار، فعبارة صادقة مثل «حقيقة، أنا أرغب في مضي هذه الصفقة قدماً» أو «هذا شيء مهم بالنسبة لي» لها وقع ملطف للتوتر كما أنها توضح للطرف الآخر شيئاً عن أولوياتك. والنقطة التي تكون فيها الصراحة أكثر فاعلية كما لاحظت، هي: السعر. فالعديد من البائعين يخافون من ذكر «الأرقام الكبيرة»؛ كأسعار وربما يخافون من أن تبدو وكأنهم يحققون أرباحاً ضخمة. لكن من جانبي لا أشاركهم هذه المخاوف، ودائماً على استعداد للصراحة بشأن تكاليفي وأرباحي.

لقد طلبنا مؤخراً من شبكة تلفزيونية أن تدفع لنا مبلغ ١٠ مليون دولار عن مشروع. أعجبتهم الفكرة ولكن المفاوضات طالت. لقد تحولوا إلى مناقشة المشروع في ظل تصور خاطئ بأننا نكسب أرباحاً تبلغ ٥ مليون دولار في هذه الصفقة حيث اعتبروها غير معقولة. وفي العديد من المحاولات تنتهي

الصفقات عند هذا الحد. فأحد الأطراف عادة يريد أن يعرف حجم المبلغ الذي سيربحه الطرف الآخر. هذا هو الموقف الذي تكون فيها الصراحة عاملاً ملطفاً. لقد أخذنا الشبكة التلفزيونية خطوة خطوة عبر ميزانيتنا وأقنعناهم بأن هامش ربح بنسبة ١٠٪ لنا ليس مبلغاً مُبالغ فيه. وقلنا لهم: «في الحقيقة، من المحتمل أن نطلب المزيد»، ولكنهم بكل حكمة لم يركزوا طويلاً على هذه النقطة، واستمرت المفاوضات بشكل سلس بعد ذلك.

*** *** ***

الباب الثالث

الإدارة



الباب الثالث

الإدارة

اهمية بناء قيمة للشركة ولا زيادة الأرباح:

في عام ١٩٨٧، عندما كان رجل الأعمال الأمريكي اللامع، تيد تيرنر يناضل من أجل إنقاذ امبراطوريته الإعلامية بعد فترة من التوسع المتهور. فقد توقف برهة لشرح فلسفته التجارية ولماذا اتخذ مثل هذه المجازفة الكبيرة؟ قائلاً: «يجب أن تعلموا بأني لم أكن مهتماً كثيراً بالأرباح، فهدفي هو بناء قيمة».

إن وجهة نظر تيرنر من الأهمية بحيث لا يستطيع أي رجل أعمال تجاهلها. فالأرباح في ذاتها مهمة فقط في وول استريت. أما في الشركات الخاصة، فهي عملياً ليست ذات صلة؛ لأن كل ما تفعله بالأرباح الزائدة هو تقاسمها مع الدولة. فقد أخبرني مرة، فرانك بيناك - رئيس مجلس إدارة شركة هيرست قائلاً: «في شركة خاصة، فأنت لا تحاول بناء أرباح، وإنما تحاول إدارة المال». وأفضل شيء يمكنك عمله بالمال أن تعيد استثماره في الشركة أو تتقاسمه مع العاملين فيها. وأتوقع أن يعي معظم صغار رجال الأعمال والمحاسبون لديهم هذه الحقيقة البدهية. ولكنهم لا يمارسونها بكفاءة كما ينبغي. ويمكنني التخمين أن هناك آلافاً من صغار رجال الأعمال بدون إدراكهم هذه الحقيقة، يصابون بقصر النظر في اللحظة التي تصبح فيها أعمالهم «أعمالاً مربحة». إنهم يضعون هذا المال في حسابات مصرفية واعتمادات طوارئ لانتهاز أية فرصة تلوح لهم مما يجعلهم يشعرون بالأمان. وفي حين أن الأمان هدف مشروع، إلا أنه في اقتصاد ينمو بانتظام وبوتيرة

متسارعة، يعد هذا الأمان أكثر أهمية ـ ويكونون في حال أفضل لو اشتروا المتجر المجاور لهم ليستمروا في التوسع.

وبعد مرور عشر سنوات، لن يكون لديهم فقط حساب مصرفي كبير، وإنما عمليات ذات قيمة مضاعفة خمسين مرة من اليوم الذي بدؤوا فيه أعمالهم. فلماذا لا يرى كل إنسان ذلك؟ لسبب واحد، فما كل إنسان يرغب في أن يكون «كبيراً». وآخرون غير حريصين على المغامرة. ولكن في معظم الأحيان، أعتقد بأن المشكلة الحقيقية هي أن الناس لا يدركون بوضوح، في أي مرحلة من مراحل النمو يجب أن تتوقف أعمالهم. وعندما يتعلق الأمر بتأسيس عمل تجاري، يذهب رجال الأعمال عموماً عبر ثلاثة مراحل:

المرحلة الأولى: عندما تبدأ، ينحصر كل تفكيرك في الدخل وليس الأرباح أو صافي الإيرادات أو العائد للاستثمار وإنما المبيعات، والسيولة النقدية. وسوف يكون ذهنك مشغولاً بالكامل في «يجب أن أجمع مالاً كافياً لدفع التكاليف ومواصلة نشاطي».

المرحلة الثانية: تكتشف أنه على الرغم من نجاحك في تحصيل الكثير من المال كإيرادات إلا أنك لا تحقق أرباحاً. والسبب هو أنك تصرف أكثر من اللازم. ولهذا تصبح أكثر انضباطاً في استقطاع التكاليف بغرض جعل دخلك أكثر فاعلية.

المرحلة الثالثة: في الختام، تدرك أن الشركة الخاصة لا هي إيرادات (المرحلة الأولى) ولا هي استقطاع تكاليف (المرحلة الثانية) وإنما هي شيء مشترك من الاثنتين معاً. وهذه هي المرحلة التي تبدأ فيها الإدارة الحقيقيةللاستثمارات الرأسمالية وزيادة قاعدة أصولك وكما قال: تيد تيرنر «بناء القيمة». وحتى أكثر رجال الأعمال كفاءة يصاب بالارتباك عند تحديد،

«في أي من هذه المراحل هو». فالعديد منهم يظل يعمل بعقلية مرحلة البداية «نحتاج للدخل» بحيث لا يدركون أنهم تجاوزوها إلى المرحلة الثانية أو الثالثة. وسوف ترى ذلك يتكرر مع رجال الأعمال من ذوي الموهبة في المبيعات لكنهم فاشلون في الإدارة.

وبالمثل ينغمس آخرون عميقاً في اقتصاديات استقطاع التكلفة (المرحلة الثانية)؛ بحيث لا يدركون أنهم في المرحلة الثالثة ويحتاجون للإنفاق من أجل المستقبل. فإذا أنجزت كل هذه المراحل على نحو سليم فأمامك مرحلة رابعة، ويحدث ذلك عندما تقرر بيع شركتك. وهنا تحتاج لزيادة الأرباح كمؤشر يجذب المشترين المحتملين.

على سبيل المثال، إذا كنت حريصاً على استمرارية خط الأرباح وقررت بيع شركتك بعد مرور ثلاث سنوات، فما عليك إلا أن تحقق أرباحاً تبلغ ٢ مليون دولار للسنة الأولى، و٦ مليون دولار للسنة الثانية و١١ مليون دولار للسنة الثالثة. ومن ثم يمكنك أن تبيع هذه الشركة. فإذا أنجزت المراحل من واحد إلى ثلاثة بشكل صحيح، فيمكنك في الغالب أن تطلب السعر الذي تتمناه.

التوسع لأسباب صحيحة :

لقد أصبحت عبارة «مستثمر من الداخل» موضة رائجة في سوق العمل الأمريكي. وهي تعني تحويل موظفيك، خاصة المديرين، إلى مستثمرين في نطاق الشركة. ولقد اعتدت أن أكون كثير الشك في مصطلحات تلقي هالة من السحر على ما يقوم به هؤلاء المديرين من الكثير من المخاطرة والعمل الشاق. أيضاً، أشك في ترجمة استقلالية هؤلاء وحماسهم إلى المشاركة عن طريق صياغة كلمة أو عبارة طنانة. فالمصطلح في الحقيقة يصف شيئاً كان الواجب على الشركات القوية أن تفعله دائماً ـ أعني، التوسع المتواصل.

وبهذا المفهوم، أتصور بأن هذا المستثمر من الداخل ينبغي أن يشجع، ولكن ليس في حالة قيادية للتوسع في الاتجاه الخطأ أو لأسباب خطأ. فأنا أستغرب، كم من الذين يسمون مستثمرين من الداخل بحرصهم على الحصول على قاعدة نفوذ وبعض الاستقلال، يضعون مصالح الشركة في قلوبهم؟ إن التوسع شيء هام في شركتنا، ولكن لرغبة في استخدام عبارة طنانة أخرى، فإننا نحاول معالجة توسعنا الأفقي في شكل تعاوني ما أمكن. فإذا كان لأحد المديرين لدينا حوافز استثمار ذاتية، فإننا نضعه أمام أحد المقاييس الصارمة: هل الصفقة تستحق؟ وهل ستدر مالاً؟ في شركتنا تعود كافة عمليات التوسع في أعمالنا للمعادلة التالية: نحن نركز على ما نستطيع أن نؤديه على أفضل وجه، وفي مجالات لم يطرقها أحد من قبل. فعندما اكتسب المسئولون الماليون عندنا خبرة في الاستثمار وتخطيط الضرائب، على سبيل المثال: رعايتنا للشؤون المالية لبطلة التنس (جين كيلي) والبطل العالمي للتنس (بورغ)، حضروا إليّ قائلين: «إن لدينا الآن خبرة كافية فيما نقوم به، ونتطلع إلى أن يكون لنا مركز أرباح خاص بنا. ولماذا لا نبيع خدماتنا المالية لمديرين ومهنيين من خارج الشركة، سواء في الولايات المتحدة الأمريكية أو في الخارج؟»، وافقت وعرضت عليهم المساعدة من خلال اتصالات في الشركة كلها.

هذه هي الكيفية التي طورنا بها عمليات وحدة مستقلة للإدارة المالية تبيع خدماتها، وصفتها (مجلة المال) باعتبارها «الأكثر ثقلاً في ميدان التخطيط المالي».

في نفس الوقت كان دخولنا في ميدان الموسيقى الكلاسيكية حالة أخرى في هذا المجال. فقد بدأنا نمثل الموسيقيين الكلاسيكيين في تسويق أعمالهم؛ لأنه تبين لنا أن جميع مواهبنا الإدارية والترويجية والمالية، يمكن استخدامها بنفس النجاح في ميدان آخر.

كانت الأسباب التي تدفعنا إلى ذلك هي :

(١) أن الموسيقيين الكلاسيكيين في حاجة إلى استشارة ضريبية على مستوى عالمي.

(٢) يمكن نشر فنهم دون اعتبار لعوامل اللغة مثله مثل الرياضة.

(٣) طول ممارسة مهنتهم مغر أكثر من مهن الرياضيين التي تتميز بقصر العمر.

(٤) الشركات التي ترعى الرياضة تزيد من أنشطة رعايتها للفن وتتطلع إلى أساليب إبداعية وخيال بارع لإنجاز ذلك.

(٥) لقد زادت فرص الدخل بالنسبة للفنانين الكلاسيكيين بشكل كبير.

أما الشيء الوحيد الذي لا خبرة لنا فيه فهو أعمال الموسيقى الكلاسيكية نفسها، والآن قد اكتسبنا ذلك، وكان هذا هو الجزء الأسهل في العملية.

ماذا تفعل بعد سماعك: «تلك فكرة رائعة!» ؟

أية فكرة تكون عرضة للنقد في أي وقت من الأوقات، خاصة في تلك اللحظات الحرجة التي يقول فيها شخص ما: «تلك فكرة رائعة!». فعند هذا الحد يقرر معظم الناس عدم رضاهم عنها، ومقاومتها، وتشويهها وإساءة استخدامها ونسيانها ورفضها أو يقرر البعض حبها لدرجة الموت. إن وجود استجابات قليلة وشديدة الحرص لأية فكرة يمكن أن تقلل من الضرر بها.

دع غرورك عند الباب :

من السهل جداً على الإنسان إبداء امتعاضه من فكرة بدلاً من الإعجاب بها ـ خاصة إذا لم تكن فكرته. هذه طبيعة البشر، فكثير من الناس يحبون أن

يكون الواحد منهم، أول شخص يأتي بفكرة جذابة. لهذا، عندما يسمعون شيئاً جديداً بحق، فإنهم يقفون في خط الدفاع ولسان حالهم يقول: «لماذا لم أفكر أنا في ذلك؟»، ومن ثم يختلفون المبررات الشخصية لمهاجمة الفكرة. وكمدير، ينبغي أن تكون واعياً لهذه الميول الإنسانية لديك ولدى الآ خرين. فوسط الدهشة من فكرة جديدة، يصعب عليك في كثير من الأحيان أن تدرك الفرق بين شحذ الفؤوس لمهاجمتها وأصوات الإعجاب والتصفيق لها.

لا ترجع إلى الكتاب :

كثيراً ما يكون رد فعل الناس تجاه فكرة جيدة، هو محاولة تحديد القاسم المشترك بينها وبين خبراتهم السابقة. وهم يفعلون ذلك على الرغم من أن الفكرة الجديدة عن المنتج المعروض، والسوق المقترح، والتوقيت والأشخاص المشاركين، مختلفون تماماً عن الخبرات السابقة لهؤلاء. لقد اكتشفت أن الفرص الحقيقية موجودة في تباين وجهات النظر. وهذا الأمر لم يكن أبداً أكثر وضوحاً لي من النزاع القانوني، قبل عدة سنوات بين (نادي نيويورك لليخت) وعميلنا نادي (رويال بيرت لليخت)، حول من يملك حقوق الترخيص للكأس الأمريكي لليخوت. لقد ظل نادي نيويورك لليخت لسنين يحصل على إيرادات ضخمة ـ لنفسه وللرياضة ـ عن طريق ترخيص اسم وشعار الكأس. وعندما هزم البحارة الأستراليون خصمهم الأمريكي في المنافسة التي أقيمت في نيوبورت بجزيرة رودي عام ١٩٨٣م آلت ملكية الكأس إلى نادي رويال بيرت الأسترالي، ومعه ذهبت الرسوم والامتيازات المصاحبة للكأس. وهنا لم يوافق نادي نيويورك واضعين عقبات قانونية أمام أي جهد يبذله النادي الأسترالي لتسويق المناسبة.

لقد واجهت شركتنا مثل هذه المشكلات كثيراً من قبل في ميادين أخرى،

وكان الحل المعتاد هو تجميد العلامات التجارية وخوض المعارك القانونية والانتظار بصبر للعدالة. ولكن الصبر لا ينطبق على نادي رويال بيرت الذي يواجه استضافة سباق مكلف بعد أقل من عامين، ويحتاج إلى المال أكثر من كسب انتصارات قانونية. لهذا ركزت على الاختلافات بين وجهات نظر الناديين وعلى ضوئه، وفي اجتماع عقد في أستراليا أواخر عام ١٩٨٥م اقترحنا على نادي بيرت أن يستدعي مستشارهم القانوني لكتابة خطاب بسيط للنادي النيويوركي (الذي كان ينفق الملايين لاستعادة الكأس) وإلى جميع الأطراف الأخرى المنافسة. ويقول الخطاب: إنه إذا حاول أي طرف إعاقة جهود نادي رويال بيرت في تسويق حقوق الحماية لسباق ١٩٨٧م بنفس الطريقة التي مارسها في السنوات الماضية نادي نيويورك لليخت، فسوف يُحرم هذا الطرف من الاشتراك في سباق بيرت. لم يعترض أحد على الخطاب، وحضر الجميع للسباق وخرجت حقوق الترخيص من المحاكم واستقرت لدى نادي رويال بيرت.

لا تتساهل في موضوع الربحية :

لقد اعتدت على الاحتفاظ بملف يحتوي على كافة أفكاري «الجيدة» والتي لم تدر مالاً، والأفكار «السيئة» والتي تدر المال دائماً. وهذا هو الأسلوب الوحيد لتذكير نفسي بألا أتساهل في موضوع الربحية. وبالنسبة لي، فإن البقاء في العمل التجاري يعني على الدوام موازنة المخاطر مقابل العائد. وبغض النظر عن نوعية الفكرة، حسنة كانت أم سيئة، فأنا دائماً أُركز عيني على العائد.

على سبيل المثال، في مرة من المرات، اقترح أحد المديرين لدينا أن نسوق ما سماه «الفيديو الجامعي»؛ حيث تقوم شركتنا بإنتاج أفلام وثائقية عن

العشرات من الجامعات الأمريكية المشهورة ومن ثم تسويقها في شكل أشرطة فيديو إلى الطلاب الراغبين بأسعار مخفضة، وذلك كبديل لزيارة الحرم الجامعي للتعرف على تلك الجامعات.

والشركات الكبرى التي لديها اهتمام بالتعليم العالي، من المحتمل أن تسعى هي الأخرى لرعاية مثل هذه الأفلام الوثائقية. على السطح، هذه فكرة جيدة. فهي تشرك الطلاب وذويهم والشركات التي تحاول دوماً الوصول إليهم. وبالإضافة إلى ذلك، فسوف تزيد من خبرة شركتنا كمنتجة للأفلام واستشاريَّ تسويق للشركات. ولكن باختصار ولخبرتنا، أعتقد بأن توزيع أشرطة فيديو على طلاب كل المدارس الثانوية العليا في الولايات المتحدة الأمريكية غير ممكن عملياً. وبغض النظر عن إمكانية أن يضع أهالي الطلاب مبالغ ما بين ٤٠,٠٠٠ إلى ٦٠,٠٠٠ دولار لمحاضرات نصف ساعة يعاد تصويرها بالفيديو، فلا توجد طريقة فعالة لوضع هذه الأشرطة في أيدي أسر الطلاب. وسوف يكلف المشروع مبالغ ضخمة، ووقتاً، وقوة عاملة؛ بحيث إنه في الوقت الذي نكون فيه قد استلمنا مكافأتنا منه (اذا استلمناها فعلاً)، فكل ما نكون قد فعلناه هو برنامج عمل للمنافسين ليفعلوا مثله في المدارس الأخرى. فالفكرة قد تكون جيدة ولكنها غير محمية ولا مربحة.

الإدارة عن طريق البريد :

قام أحد أصدقائي بزيارة أحد كبار المديرين لبنك استثماري كبير وناجح، وذلك في منزله الذي يقضي فيه عطلة نهاية الأسبوع. وطوال نهار السبت لاحظ صديقي وصول سيارات البريد السريع إلى المنزل لتسليم طرود لذلك المدير، ليقوم هذا بدوره بإلقائها على رف بجانبه. فسأله صديقي: ماذا في هذه المظاريف ؟

فرد المدير: «تقارير سير عمل، مذكرات عن صفقات، ملاحظات لاجتماع الإدارة صباح الاثنين، وأشياء مثل هذه». قال صديقي: «وهل ستقرأ كل واحد منها؟» قال المدير: «لا» قال صديقي: « إذن لماذا يحضرونها إلى منزلك أثناء العطلة؟» قال المدير: «لأن موظفينا لا يعرفون أني لا أقرأها». فهل سمعت بأساليب أكثر تكلفة من هذه لجعل الموظفين يعرفون أن:

(١) العمل مهم.

(٢) يجب ألا يتجاوزوا المواعيد المحددة.

(٣) يجب ألا يرفعوا شيئاً للإدارة العليا ما لم يكن على أفضل وجه.

لماذا أفضل الرابحين على الأبطال:

سيتعين على كل رجل أعمال في مرحلة ما من مراحل حياته أن يصل إلى إجابة واضحة للسؤال الأساسي: هل ترغب في أن تكون بطلاً أم رابحاً؟ وينطبق ذلك على العاملين وأصحاب العمل على السواء، الأبطال هم الرجال أو النساء الذين توضع أسماؤهم في العناوين الرئيسية للمشاهير كلما أدوا عملية كبرى لشركاتهم. والرابحون هم الذين يؤدون مهامهم، مثلهم مثل الأبطال لكنهم بلا أضواء إعلامية، وهم الذين يعدون المسرح لظهور الأبطال تحت الأضواء لمجرد تسديد ضربة الفوز النهائية.

إن الشركة الناجحة تحتاج إلى الأبطال والرابحين على السواء. ولكنني أفضل الرابحين ـ الأشخاص الذين يعرفون أدوارهم ويؤدونها على أفضل وجه. إنني أعمل كل ما في وسعي لتشجيعهم ومنحهم التقدير الصحيح مع تقييد بعض من نزعاتهم البطولية. ففي شركتنا، كثيرون أذكياء في شيء واحد مثل: الاستثمار، الحسابات، الضرائب، التعاقدات القانونية، أنظمة الكمبيوتر،

ولكن ما يثير استغرابي ويزعجني هو عندما يحاول هؤلاء الخبراء ممارسة شيء آخر. فهم رابحون فيما يقومون به، ولكن لأسباب تتعلق بشخصياتهم فهم لا يشعرون بأنهم أبطال في الشركة ما لم يشاهدوا أسماءهم تحت الأضواء. ونتيجة لذلك، يناضلون للمشاركة في مشاريع ضخمة ذات جاذبية عالية قليلاً ما تكون لها صلة بخبراتهم بحثا عن الأضواء. وفجأة تواجه بمحاسب يرغب في إنتاج مناسبات رياضية تلفزيونية، ومديرين ماليين يرغبون في مزاملة الأبطال الرياضيين الذين يقدمون لهم النصح أحياناً، ونجد محامين يودون تأسيس فرق رياضية. ومثل هذه التطلعات للبطولة معيقة للإنتاج في شركتنا.

إن الحاجة إلى أن تكون تحت دائرة الضوء هي حاجة طبيعية. فالمحلل المالي الذكي الذي يخرج بأفكار ضريبية مبدعة للشخصيات الرياضية العالمية على سبيل المثال، لن ينتزع العناوين الرئيسية في الصحف، كما هو الحال بالنسبة لأحد المديرين لدينا والذي وقّع مؤخراً عقداً بعشرات الملايين من الدولارات مع أحد لاعبي الكرة في اتحاد كروي كبير. ولكن هذا المحلل المالي ينبغي أن يكون من الذكاء؛ بحيث يعرف قيمته عندي ولدى الشركة. وإذا لم يكن يعرف ذلك فأنا أذكّره.

إنه لمن السهل أن تجد أشخاصاً لمعالجة العمليات الكبيرة التي تجلب الأرباح ولكن من الصعب أن تعثر على فنيين خبراء ممن يعرفون كيف يزيدون من حجم هذه الأرباح. وهذه الحقيقة تعمل على زيادة قيمة الفني في نظرتي للأشياء وتقلل من قيمة بعض المديرين ذوي الجاذبية لدينا ممن لا غنى عنهم.

على سبيل المثال، إن تركيب نظام حاسب آلي في الإدارة المالية لشيء معقد جداً، ولكن قد يتحول إلى أكثر المشاريع أهمية لو أمكننا تنفيذه على أكمل وجه. فخارج مجموعتنا المالية، لن يكون هناك تقدير كبير لسحر نظام

الحاسب الآلي لدينا. ولكنني أعتقد بأنه من الأهمية بمكان تكريم هؤلاء الناس وراء الكواليس في الإدارة المالية حتى ولو بزيادة رواتبهم. يجب التفكير فيهم باعتبارهم رابحين، وهذا أفضل من أن يكونوا أبطالاً.

رسم منحنى المهنة :

لقد قرأت مؤخراً مقالة للطبيب النفسي جورج ليونارد، الذي وصف منحنيات التعلُّم الأربعة التي يتبعها الرياضيون المبدعون وهم يشقون طريقهم لإجادة ما يمارسونه من ألعاب رياضية ويبرعون فيها:

- هناك «الهاوي» الذي نجد غرفته مليئة بمضارب الجولف والتنس، أحذية رياضية، أدوات التدريب الجسماني، أي إن لديه كافة الأدوات والوسائل الرياضية. لقد بدأ ولكنه يتخلى عن مشروعه عندما يتباطأ معدل تحسن مستواه أو يخبو حماسه.

- وهناك «الحماسي» الذي يبدأ بإحراز تقدم كبير؛ حيث يدفع نفسه إلى الأمام دون رحمة لإحراز ذلك التقدم. وعملياً، الخروج من اللعبة نتيجة كثرة الإصابات.

- وهناك «حصان الأجرة» الذي أصبح ماهراً في الرياضة، ومن ثم يقتنع بالمحافظة على ذلك المستوى. وهو كثيراً ما يعول على جانب واحد من القدرات التي يملكها ثم يتفادى العديد من نقاط ضعفه.

- وهناك اللاعب «البارع» الذي يدرك أن البراعة في الرياضة هي معركة مستمرة بين التقدم والإحباط. فلا يمكن أن يتحسن مستواك كرياضي ما لم ترجع إلى لوحة الرسوم البيانية التي توضح تقدمك، وبصبر شديد ترسم طريقك عبر هذه الدورات عندما يبدأ أداؤك في الانخفاض.

لقد ذكرت هذه الأشياء، لأنني مقتنع على الدوام بأن هناك خطوطاً مشتركة بين النجاح في الرياضة والنجاح في العمل التجاري. وانطلاقاً مما توحي به الفئات التي حددها ليونارد، أعتقد أن مهارات معظم رجال الأعمال تسير في منحنيات مماثلة. وفيما يلي أربع منحنيات مشتركة فكيف يمكن الإفادة منها؟:

١- الأبطـــــال:

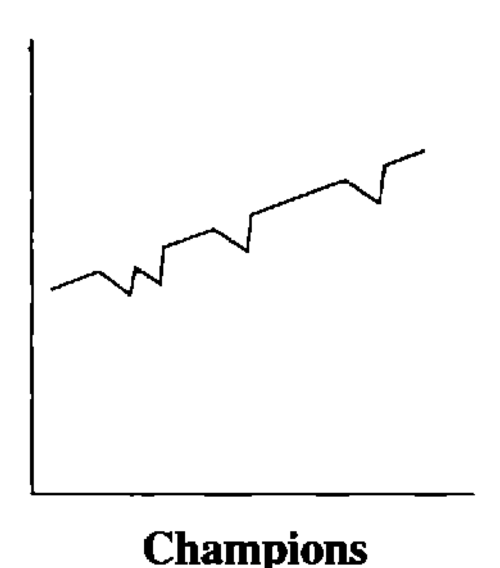
منحنى الأبطال الصاعد ليس طريقاً سهلاً كما يبدو عليه، فالمنخفضات والمرتفعات عليه تجعل هؤلاء الأبطال مثار اهتمام. فالهزائم الصغيرة، مثلها مثل المشاريع سيئة التوجيه وفقدان الزبائن، وفقدان الصفقات التي ينبغي على الأبطال تجاوزها باحثين عن النجاح. والسر الحقيقي للأبطال: هو الميل للمخاطرة. إن البراعة الشخصية للبطل التجاري تتجسد في مقدرته على التعلم من أخطائه وعدم تكرارها.

كيف تدير الأبطال؟

أولا: أن تدرك أن هناك درجات من الأبطال. هناك الأبطال الذين يأتون بالصفقات الكبيرة بانتظام، ويحافظون على نجاحات شركتك. وهناك الرابحون الذين يتفوقون في مجالات العمل بشركتك. وهناك الرابحون الذين يتفوقون في مجالات صغيرة ولكنها حيوية لكي تحافظ الشركة على التزامها بالجودة يوماً بعد يوم. وهؤلاء كلهم أبطال ويجب أن يعاملوا كما يعامل المشاهير.

ثانياً: افعل أقصى ما يمكنك عمله لاكتشاف أبطال جدد ـ ولو بأسلوب المحاولة والخطأ. على مدار سنوات عملنا، كان لدينا العديد من المديرين سجناء للعمل في جزء واحد من الشركة. ولكن، ما إن حركناهم إلى أقسام

منحنى الأبطـــال



Champions

أخرى، ذات أبعاد جديدة تماماً على حدود قدراتهم، حتى وجدناهم قد تجاوزوا توقعاتنا وتوقعاتهم.

٢- الهــــواة:

يقضي بعض الناس، عامين أو ثلاثة في وظيفة واحدة، وسنة واحدة في وظيفة أخرى وهكذا، دون أن يكون لديه استراتيجية في حياتهم المهنية. وهؤلاء لديهم قدر كاف من الذكاء والمهارات بما يمكنهم من العثور على وظائف جيدة، ولكنهم يفتقرون للانضباط الكافي للتدرج في الوظائف أو حتى التمسك بها.

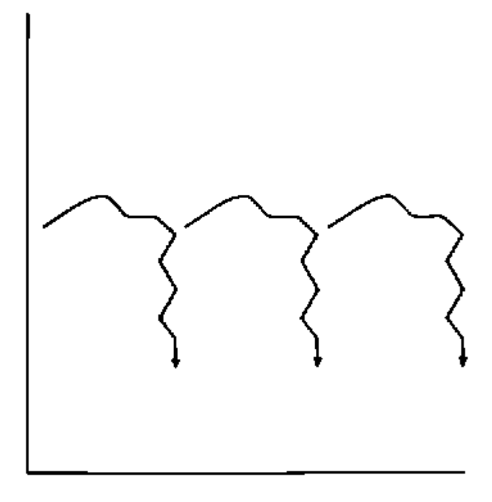
كيف تدير الهـواة ؟

الهاوي هو الشخص الذي ينبهر ويعجب بكل جديد، ولكنه سريعاً ما يفقد هذا الإعجاب سريعاً. قد نلاحظ ذلك يومياً لدى أولئك الذين يبدؤون

برنامجاً غذائياً أو برنامج تمارين رياضية رياضية جديد. ولأنهم لا يرون التغذية كأسلوب حياة، فقد يهوون تجربة نظام غذائي جديد ولكنهم بعد حين يعودون للأساليب القديمة، ليعودوا مرة أخرى لتجربتهم الجديدة السابقة وهكذا. وينطبق نفس الشيء على ممارسة الرياضة، وبدلاً من البدء ببطء تدريجي يتزايد باعتدال، نجدهم يرهقون أنفسهم في البداية، ثم يتوقفون بعد أسابيع قليلة.

أما في دنيا الأعمال، فهناك عدد من المجالات تمكن شخصية الهاوي من التحول إلى بطل. كان القسم التنفيذي لدينا في الشركة على سبيل المثال، هو مختبر الهواة الذي يتفجر حماساً بأشخاصه الهواة. فالهاوي يصاب بالدهشة عندما يُكلَّف بوضع الترتيبات والإشراف على بطولة العالم للتزحلق على الجليد مدة ثلاثة أسابيع. وفي الوقت الذي يبدأ فيه فقدان رغبته بهذا العمل، تكون المناسبة قد انتهت، وقتها يكون الهاوي مشغولاً بالعمل للترتيب لمباريات الجولف الأسبوع القادم. وهكذا نقوم بتدريبهم.

منحنى الهـــواة



Dabblers

٣- الكادحــون:

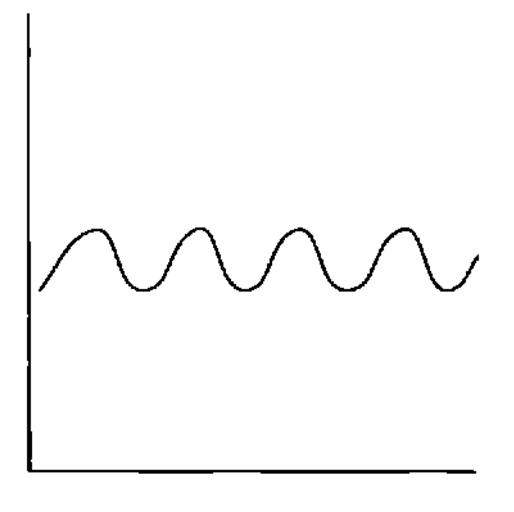
هم موظفون مواظبون على عملهم بانتظام. وقد يكون الموظف مهنياً ناجحاً في عمله ولكن لديه اهتمامات أخرى خارج الشركة. ومع توسع الشركة وتطورها، يتطور هذا الكادح ولكن ليس بسرعة بطل.

كيف تدير الكادحين؟

لقد عانيت كثيراً من التعامل مع هذا النوع من الموظفين عندما كنت صغيراً. فقد كنت طموحاً. كنت أرغب في عمل «الكثير» ي أن أبتكر أكثر، وأكسب أكثر، وأرضي نفسي أكثر، وأنال إعجاب الآخرين أكثر، وكان من الصعب أن أصدق أن الآخرين لا يشعرون بنفس هدف الإثارة تجاه عملهم أو أهدافهم كما كنت أنا أشعر.

لقد أدركت الآن أن هناك حاجة لهؤلاء «الكادحين» من الموظفين في

منحنى الكادحــــين



Plodders

معظم الشركات وبتوفير الظروف المناسبة، فقد يصبحون أبطالاً. فمن واجب المدير توفير هذه الظروف «للكادحين» ويدعهم يكدحون في الاتجاه الصحيح. إنني متأكد من أن هناك أعداداً من الكادحين من ذوي القيمة في شركات أدوية أو شركات كمبيوتر. أذهانهم متألقة، وشخصياتهم من النوع الذي يمكن أن يعمل طوال ساعات العمل ولسنين قادمة في مختبر أدوية أو كمبيوتر دون أي ضجر. أخيراً، قد يطورون منتجاً يدخل السوق ويصبح عملاً يحقق عشرات الملايين من الدولارات. وعند هذا الحد يكون الكادح قد حقق تماثل نتيجة أي بطل من أبطال الشركة.

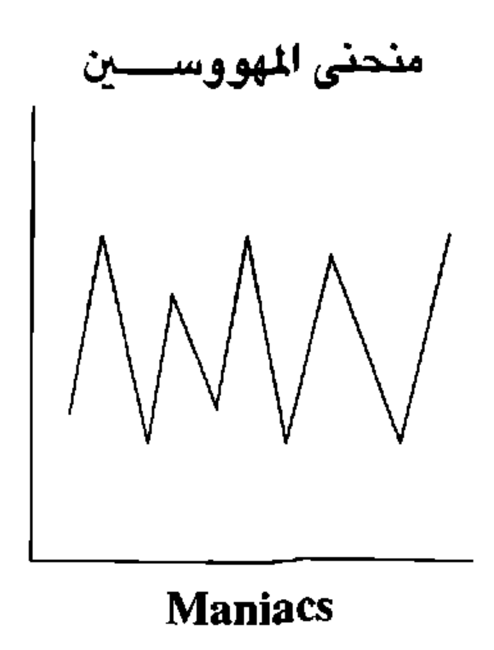
٤- المهووسون:

المهووسون هم أشخاص يحملون صفة التقلب في شخصياتهم وأدائهم. وكل شيء بالنسبة لهم إما أبيض أو أسود. فالمشروع إما ناجح تماماً أو فاشل تماماً وليس بين بين. وهم يصفون الناس إما معهم أو ضدهم. وهؤلاء لايستقرون على حال واحد لثوان؛ ولذلك فهم يتخلون بسرعة عن أفكار صحيحة قد لا تناسب توقعاتهم العالية.

كيف تدير المهووسين ؟

المشكلة مع المهووسين، هي أنه لا يمكن التنبؤ بما سيفعلون. ولا يمكنك التخطيط للمستقبل استناداً على أدائهم. فقد يحطمون أفكاراً ناجحة يمكن أن تجعل منك مديراً ناجحاً. ولكن إحباطاتهم المستمرة قد ترهقك وتستنفذ موارد شركتك، فهم في حاجة إلى المزيد من الرقابة أكثر من أي شخص آخر. لابد أن يراقبهم شخص ما لحماية الشركة من لحظات إحباطهم والاستفادة القصوى من لحظات ارتفاع معنوياتهم.

منحنى المهووســـين



Maniacs

كلمات هادئة «حول البيئة الثقافية للشركات» وكيف تبني هذه البيئة؟

هل تتذكر مصطلح «البيئة الثقافية للشركات»؟ فقد كانت عبارة طنانة وذات بريق قبل عدة سنوات. إن ثقافة أية شركة هي قيم مشتركة، وأهداف مشتركة، يمكنها أن تستوعب أي شيء. ولذلك تحدث السخرية من مصطلح ثقافة الشركات باعتبارها موضة أو فكرة طفولية تخفي وراءها عيوباً إدارية عميقة ولا تعني شيئاً بالتحديد.

لقد سخَرت مجلة «Business» قبل سنوات قليلة مضت من أحد كبار المديرين الذي كان رد فعله على محاضرة حول قيمة ثقافة الشركات، بالالتفات إلى مساعده قائلاً باندفاع: «إن ثقافة الشركات، هذه شيء عظيم. أُريد واحدة صباح الاثنين!». أنا لا أعتقد بأن الشركات التي كونت بيئة ثقافية محددة هي ديناصورات. فقد استفادت شركات مثل آي بي أم، بروكتر/

جامبل، ومصارف مثل مورغان من بيئاتها القوية التي احتفظت بكوادرها. وانطلاقاً من تعاملنا مع هذه الشركات ومن خبرتي في إدارة شركتي الخاصة، فقد تعلمت كيف يبثون تلك البيئة الثقافية.

هنالك سبع خطوات تستغرق سنوات :

الخطوة الأولى: ارفع من شروط اختيار العاملين لديك وأفرغ من تختارهم من هؤلاء من ثقافاتهم التي جاءوا بها.

ترغب الشركات ذات البيئة الثقافية القوية في توظيف أشخاص من الطراز الأول ليسوا ذوي أفكار من الدرجة الثانية. ولهذا، نجد أن عملية التوظيف لديها ذات شقين متساويين ـ إغراء وتثبيط هِمم. فهي تطلع المتقدمين لشغل وظائفها بنقاط القوة في هذه الشركات بالإضافة إلى الساعات والمطالب الإضافية التي سوف تقع عليهم.

ففي شركة بروكتر/ جامبل على سبيل المثال، نجد أن المديرين لا إدارة شؤون الموظفين هم الذين يختارون العاملين الجدد ويصنفون الفائزين من الخاسرين بين هؤلاء. إنهم يؤدون هذه المهمة بإخلاص مدعومين بسلسلة من الاختبارات الفنية والنفسية. لهذا ينضم من وقع عليهم الاختيار من العاملين الجدد إلى الشركة وعيونهم مفتوحة.

الخطوة الثانية: اهزم موظفك الجديد وحطم عاداته السيئة.

تعمل الشركات الأولى على إرهاق موظفيها الجدد بحجم عمل ضخم. فإذا فشل الموظف الجديد في القيام به، تكون الشركة قد وقفت على قدراته من بداية اللعبة. ولكن الساعات الطوال للعمل، لها دافع خفي: فهي تخفض من رضا الموظف عن ذاته، وتزيد من انكشاف أدائه أمام الآخرين، وتجعله أكثر ميلاً لطلب المساعدة منهم.

عملية الانهزام هذه، بالإضافة إلى ساعات العمل الطوال مع أشخاص متخصصين، سوف تؤدي إلى إيجاد روح الزمالة لدى هذا الموظف الجديد. فالذين ينجحون من هؤلاء الجدد يصبحون نجوماً في الفريق.

الخطوة الثالثة: احرص على أن تتسخ أيدي قادة المستقبل في شركتك.

تعمل الشركات الكبرى على دفع كبار موظفيها إلى إجادة كامل أعمال الشركة من القاعدة إلى القمة. إنها موهبة بلا حدود ذهنية. ومثلها مثل الأب الذي يملك مخبزاً؛ حيث يدفع أبناءه لتعلم كيفية صنع الخبز، وتعبئته، وشراء مستلزماته وبيعه للزبائن. إن الشركات العملاقة أمثال آي بي أم، تضع مديريها عبر برنامج تدريب ميداني قاسي والكل في آي بي أم يعرف ذلك ويقدرونه.

الخطوة الرابعة: وضح لموظفيك أهدافك وكافئهم إذا حققوا تلك الأهداف.

مصدر قوة الشركات الكبرى هو:

(١) إنها تجعل موظفيها على علم بأهدافها وبأساليب العمل لديها.

(٢) تدفع لهم مقابل الأداء الرفيع.

إن المفتاح لتحقيق ذلك هو أن يكون لك معايير ثابتة لقياس نجاح العاملين لديك. فإذا عرف كل من موظفيك أن أهداف الشركة الطموحة هي الاحتفاظ بنسبة ٥٠٪ من السوق أو تحقيق معدل نمو سنوي بنسبة ٢٠٪، فمن ثم، سيكون ذلك هو المقياس الذي يصبح هدف كل منهم. وبدون هذه الأهداف المحدددة لن تكون لديك بيئة ثقافية كشركة، أو يكون لديك موظفون يتمسكون بوظائفهم.

الخطوة الخامسة: ادفعهم خطوة أبعد من مجرد حافز الربح.

إن صنع المال هو هدف ثقافة أي شركة قوية. ففي شركة آي بي إم يؤمن الموظفون إيماناً قاطعاً بأن وجود خدمة للعملاء دائمة وثابتة هي مصدر ربحية الشركة. وفي شركة «سوني» نجد أن الابتكارات التي تأخذ بلب الجمهور (والمنافسين كذلك) هي السمة الغالبة لكل شيء. وفي شركة «أيفر»، نجد أن الموظف فيها قد قبل بالفكرة التي تقول: أن تكون الرجل الثاني، فتلك ميزة فريدة.

الخطوة السادسة: طوّر تقاليد خاصة بالشركة.

إن لكل شركة من الشركات قصصها بالانتصار على الفشل، ولكن الشركات ذات البيئة الثقافية القوية تكرر قصص النجاح هذه إلى حد الأسطورة. ففي إحدى الشركات، وضعت قصة مدير المبيعات الذي طرح شبكة فوق موسكو لصيد الزبائن، مقياساً لعمليات الإخراج التي تقوم بها الشركة. وكانت الرسالة لفريق المبيعات هي: يجب أن توقظوا الزبائن قبل أن يناموا على فراشكم!

الخطوة السابعة: حدد قلة من الأبطال في الشركة لإثبات مدى صلاحية ثقافة الشركة.

لا شيء يثير الإعجاب لدى صغار الموظفين من لعب دور نموذجي يعرف صاحبه بوضوح أنه الكاسب. وتقوم الشركات ذات البيئة الثقافية القوية بتحديد هذه الأدوار النموذجية وإيجاد تنظيم من الأشخاص المخلصين يحميهم من أصحاب السلطة في الشركة. وهذا ما يضمن استمرارية البيئة الثقافية للشركة.

احملهم على تغيير أسلوب حياتهم .. طوّرهم مهنياً :

عندما زار أحد مديرينا شركة لتطوير برامج الحاسب الآلي في فلوريدا. عاد يتحدث بإعجاب شديد عن تلك الشركة، وكيف أنها مدهشة في كل جانب من جوانب نشاطها. وأن لها سمعة كبيرة وتكسب ٥٠ سنتاً في كل دولار تصرفه. وقال: «أول شيء لاحظته هو مدى روعة موظفي الاستقبال، الذين يشعرون بأنك في مؤسسة محترفة».

لقد لاحظ أيضاً حاجزين من الرخام على جانب من جوانب قاعة الاستقبال حيث يوجد موظفان يردان على هواتف إضافية موضوعة هناك حتى لا ينتظر من يتصل هاتفياً أكثر من رنتين في الهاتف. ولاحظ كذلك أنه مكتوب على الأبواب: «سيفيلين، الدورادو، فليت وود». وعندما سأل موظف الاستقبال: لماذا سميت الغرف بأسماء سيارات كاديلاك؟ أجاب: «لأننا نعتبر أنفسنا في مستوى كاديلاك في العمل التجاري». علماً بأن الشركة تبيع برامج حاسب آلي للمصارف.

ويبدو أن مؤسس الشركة يهدي سيارات كاديلاك بالإضافة إلى حوافز مالية لتشجيع المجموعة العاملة في المبيعات لديه.

وكما أوضح أحد كبار المديرين في تلك الشركة «أن المشكلة التي تواجهنا في تشجيع فريق مبيعاتنا هي أنهم أحياناً يصلون إلى الرقم المستهدف من الصفقات، وبما يحقق أهدافهم المالية الشخصية، ومن ثم يتوقفون؛ لأنهم هنا يصبحون راضين عن أسلوب حياتهم.

والسؤال الذي نواجهه هو: «كيف نرفع رجال المبيعات إلى مستوى أسلوب حياة أعلى؛ وبحيث يرغبون في حجم مبيعات أكثر؟ وتقوم الكاديلاك بتلك الخدعة.

فجأة يجد الواحد منهم نفسه يقود سيارة فخمة تبدو غريبة في الحي الذي يسكنه. وبعد قليل ينتقل هؤلاء إلى منازل أكبر وبالتالي يبيعون أفضل وأكثر لمجاراة نمط الحياة الجديد. فشعارنا «احملهم على تجاوز أسلوب حياتهم الحالي ـ طورهم مهنياً». وأنا لا أدري، إن كانت هذه لعبة أم عبقرية. ولكن بالنظر إلى هامش الربح الكبير وهو ٥٠ سنتاً في الدولار الذي تحققه هذه الشركة، فبدون شك تعتبر فلسفتهم ناجحة ومثمرة.

المديرون النجوم .. نعمة إلهية :

من الصعب وجود عدد من المديرين النجوم في شركتك لمدة طويلة. ولكن أن وجد هؤلاء فتلك نعمة إلهية، فمن الصعب الاحتفاظ بهم، والأصعب من ذلك أن تجد بديلاً يحل محلهم. فالفراغ الذي يخلفونه وراءهم مع كل ترقية قد يعني الفوضى في الشركة. فأنت كرئيس ينبغي عليك أن توازن بين حقهم في الترقية، مع الأثر الذي يخلفونه في شكل انخفاض الكفاءة. وأحياناً، قد تعني ترقية هؤلاء خفض الاستفادة منهم. والمثال على لذلك: إن ترقية مندوب مبيعات إلى مدير مبيعات قد يعني هبوط المبيعات؛ لأن هذا الشخص يجلس في مكتب المدير بدلاً من وجوده في الميدان.

والمفتاح لذلك كما أعتقد قد يكون إيقاف الترقيات كوسيلة لصعود هؤلاء السلم الأداري للشركة؛ لأن هذا الصعود معناه إسقاط بعض المسئوليات الفنية التي قد تكون أهم للشركة من العمل الإداري. وقد يكون السبيل الأمثل هو التركيز على العمل.

ففي شركتنا على سبيل المثال، عندما نعطي أي مدير مسئوليات جديدة، فإننا نفضل أن يستمر في تحمل العديد من المسئوليات القديمة أيضاً. فإذا احتاج إلى مساندة، فقد يكون من الأفضل الاستغناء عنه. إننا لا نعتبر خبرة المدير في

مجال واحد كافية لذا نختبره في موقع جديد، أو نبعده. إننا نعتقد بأن الخبرة تدفع الناس إلى أعلى، والمدير الناجح يفضل سلطات واسعة بدلاً من كونه نجم صاعد على السلم الإداري للشركة.

عندما يتخاصم موظفان :

لا شيء أكثر إزعاجاً للمدير العام من التوسط بين موظفين متخاصمين. وحتى بالنسبة لكبار المديرين من ذوي الشخصيات القوية، فإن هذه الخصومات داخل الشركة هي أحداث غير سعيدة لأن الصراع بين اثنين معناه:

(أ) أن يفقد أحد الأطراف ماء وجهه.

(ب) أن الكاسب منهما ليس، بالضرورة، على حق.

ونظراً لحساسية مثل هذا الموقف، فأنا أقول لموظفينا: إنه يتعين عليهم حل خلافاتهم بأنفسهم كأشخاص راشدين. وإذا أرادوا أن ألعب دور المحكمة العليا، فمن الأفضل أن يترافعوا أمامي. وعندما تتطلب النزاعات اهتمامي، فإن لدي معياراً لتحديد مستوى تدخلي:

أولاً: أسأل نفسي، هل هذا الخصام مهني أم شخصي؟ وإذا استبدلناهما بشخصين آخرين في نفس الوضع، فهل سيتنازعان؟ وإذا كان الأمر كذلك، فسوف أعرف أن النزاع مهني ويجب أن أتدخل.

وثانياً: سوف أركز على موقع المتخاصمين في تنظيم الشركة؛ لأن الوضع الوظيفي كثيراً ما كان في قلب الموضوع. إن النزاعات بين الأشخاص في نفس المستوى الوظيفي، يسهل حلها: هنا توضح للطرفين أسباب تدخلك، مع الإصرار على أن يطلعك كل طرف بتفاصيل موقفه. أما النزاعات بين أشخاص من مستويات وظيفية مختلفة، قد تكون صعبة. السبب الرئيسي هو أن وقوع

خلاف بين موظف كبير وموظف صغير دون أن يجد حلاً، فذلك يعني أن الموظف الصغير على حق.

وللمحافظة على وحدة الشركة، فأنا دائماً أنحاز إلى الموظف الكبير، حتى عندما أكون على يقين من أنه على خطأ. فقد أحتاج زمناً قليلاً قبل أن يرى الموظف الكبير الحقيقة. ولكن في جانب الربح فأنا لا أخفض سلطاته، فسوف يتذكر أني دعمته أثناء الخلاف. ومن ناحية أخرى، إذا كان إنساناً جيداً، فسوف يغير من أساليبه.

أعتقد بأن هذا الأسلوب مخالف لمعتقداتنا في العدالة. ولكن حياة العمل في الشركات ليست قاعة محكمة. وعندما يتعلق الأمر بالمشاعر الإنسانية، فإنني أفضل الزمن أن يتولى ـ بدلاً من قرار سريع ـ معالجة الجروح. وبالنسبة للخلافات الشخصية، فأنا لا أرى فائدة من الوقوف محايداً.

كان عليّ مؤخراً أن أقضي في نزاع مزعوم لم يكن أكثر من نزاع شخصي بين اثنين من المديرين. فقد تركتهم ينفسون عن شحناتهمْ لمدة عشر دقائق في مكتبتي، ومن ثم خرجت من الغرفة. لم أعرف بالضبط ما دار بينهما، ولكن بعد هذا التنفيس عن الانفعال عاد المتخاصمان إلى رشدهما ، واختفت المشكلة.

كيف تحمي علاقاتك :

إن حماية نشاطك ضرورة حياتية في كل شركة. فهنالك على الدوام من يرغب في مشاركتك نجاحك، سواء كان ذلك يعني اعتقاداً منه أن وراء مكتبك الفاخر، إمبراطورية مبيعاتك، موظفوك أو وظيفتك نفسها. إن في الإمكان تحديد هؤلاء الناس في الوقت المناسب، وبإمكانك طردهم بعيداً عن حماك.

ومع ذلك، نجد أن أغلب الناس لا يهتم كثيراً عندما يتعلق الأمر بالأطراف التي لهم بها علاقة. فكل رجل أعمال يستثمر صداقاته كجهات اتصال تجاري محتملة وبالعكس. ولكن المشكلة هنا، أن من الصعب أحياناً حماية تلك الصداقات من الآخرين الذين قد يسيئون استخدام هذه الصداقات.

على سبيل المثال، أخبرني مؤخراً أحد كبار المديرين كيف أنه ساعد سكرتيرته في إيجاد شقة لها في لوس أنجلوس. فقد مكنها من مقابلة امرأة يعرفها وتعمل في شركة أخرى. وكانت الأخيرة ترغب في بيع شقتها. وفعلاً تم الاتفاق وبعدها قويت العلاقة بينهما. الآن وقد أصبحتا صديقتين، فقد قامت سكرتيرته بعمل ترتيبات خاصة لتحصل صديقتها أسعار خاصة في منتجع يشارك هذا المدير في عضويته. وبعد فترة قابل المدير تلك المرأة فأخبرته بما حدث. يقول هذا المدير «ولم أعر الأمر انتباهاً في البداية، ولكنني انتبهت فجأة إلى أنه إذا كان هناك شخص ما يريد أن يقدم مثل هذا المعروف على حساب علاقاتي، فمن حقي أن أعرف ذلك. فقد لا يكون ذلك على حساب هذه العلاقة! فالسكرتيرة تستخدم نفوذي لعلاقتها بي لصالح آخرين».

إن معظم رجال الأعمال الذين أعرفهم، لهم شبكة علاقات واسعة ولا يتوقعون أجراً منها. مثلاً، عندما يقدمون صديقهم (أ) إلى صديقهم (ب) ويبدأ (أ) و(ب) في تحويل هذه المعرفة إلى عمل تجاري، فكل ما يرجوه هؤلاء الذين قدموهما لبعضهما البعض أن يعرف هذه العلاقة الجديدة. وبذلك يصفو الجو ويتجنبوا الإخلاص المزدوج الذي يمكن أن يؤدي إلى إساءة المعاملة وحرج المشاعر. وعلى الدوام، وفي أي وقت أشعر فيه بأنني عرضة لهذا النوع من «الخيانة»، فإن ذلك الشعور لم يحدث بسبب شيء فعله هذان الطرفان، وإنما لأنهم لم يخبراني به.

أكبر أخطاء التوظيف :

إن أكبر الأخطاء هو أن تمتنع عن توظيف أشخاص هم أقدر منك في عملك. فقد تظن أن ذلك واضح لأي شخص عاقل. أو أن يكون البديل (توظيف من هو أغبى منك) وذلك بوضوح هزيمة لذاتك. ومع ذلك، يبدو لي أن قرارات التوظيف تخرج أسوأ الخبايا في الناس. ويحدث ذلك على جميع المستويات. فقد يعين مدير من المديرين عناصر متملقة، ومن ثم يندهش ويستغرب لماذا لم يكونوا منتجين ومحددين بما فيه الكفاية؟.

إذا لم توظف أشخاصاً من الطراز الأول، ثم تقودهم بالقدوة الحسنة، فإنك تعرِّض شركتك إلى الضياع.

ويذكرني هذا الموقف بما فعله (ديفيد أوجلفي) مؤسس شركة أوجلفي/ ماثر عندما اجتمع يوماً بمجلس إدارة شركته. فقد وضع أمام مقعد كل منهم دمية روسية. وقال لهم: «هذه الدمية هي أنتم، افتحوها». وعندما فتح كل مدير دميته وجد بداخلها أخرى أصغر منها، وهكذا حتى أصغر دمية والتي وجدوا بداخلها ورقة صغيرة كتب عليها (أوجلفي) ما يلي: «إذا بقيتم على الدوام توظفون أُناساً أقل كفاءة منكم، فسوف نصبح شركة من الأقزام. ومن ناحية أخرى، إذا وظفتم من هم أكثر كفاءة منكم، فسوف نصبح شركة من العمالقة».

كيف توظف العقول الصحيحة :

لقد قمنا على مدار السنين الماضية بتوظيف أنماط مختلفة من الناس، مديرين، قانونيين، محاسبين، ورياضيين سابقين وذلك ليؤدوا الأعمال التي تدربوا عليها وبعض الأعمال التي لم يتوقعوها أبداً. في البداية، كنا نوظف أفضل الشبان الذين نعثر عليهم لنعطي شركتنا حيوية وعمقاً فتبين لنا أن أفضل

الناس سوف يؤدون أعمالاً عظيمة في أي مكان وفي النهاية ينجذبون إلى المكان الصحيح. وبما أنه قد أصبح لدينا هذا العمق، فإننا نوظف الآن لمقابلة احتياجات محددة.

احذر الوجوه المألوفة :

إذا كان هناك درس واحد تعلمته فهو «احذر الوجوه المألوفة». فلا توظف أشخاصاً فقط لأنهم مشهورون ومعروفون في مجال صنعتك. فقد تجدهم ملمين بالمهنة ولكن ليس بعملك أنت بالذات.

عندما وقعنا عقداً مع جين كلود كيلي، صاحبة ثلاث ميداليات ذهبية في التزحلق على الجليد في أولمبياد ١٩٦٨م، كان همنا الأول أن نجد شخصاً يتحدث لغتها، وأعني شخصاً يعرف هذه الرياضة ليكون وسيطاً، ولكن بعد فترة قصيرة اقتنعنا بأننا لسنا في حاجة إلى شخص يعرف رياضة التزحلق على الجليد ليبيع كيلي لمن يرعاها وللشركات. إننا فقط في حاجة لشخص يعرف كيف يبيع شخصية ما. نفس الشيء إذا كنت تسوق صابوناً جديداً فمن توظف ليبيعه؟ الكيميائي الذي جهز تركيبته أم خبير تسويق يمكنه بيع أي شيء؟

لقد تعلمنا أن الشخص المناسب لكل وظيفة. فقد وظفنا مرة لاعباً سابقاً في الجولف ليدير قسم رياضة الجولف لدينا. ولكن تبين لنا بعد حين أنه من الصعب عليك أن تأخذ شخصاً من ميدان الجولف وتضعه خلف المكتب، وتتوقع أن يقبله من نافسهم بالأمس من الرياضيين في الجولف، باعتباره خبيراً يدير مهنتهم وأموالهم. وحتماً سيقولون لك: «إنه مجرد لاعب جولف». إن هذا النوع من المشكلات قد يكون الحالة المميزة في عملنا، ولكنني أعتقد بأن نظرية «احذر الوجوه المألوفة» تنطبق على الأعمال التجارية المتخصصة مثلنا.

اختر شخصاً يتحدى الوضع الراهن :

عندما بدأ أرنولد بالمر أول عمل له في تجارة السيارات، لم يكن يعرف شيئاً عن تجارة السيارات. ولذلك قام بتعيين مدير عام من إحدى الشركات الأمريكية لصناعة السيارات لإدارة العمل معتقداً بأن هذا الشخص يعرف الصنعة. ولسوء الحظ، كان هذا الشخص على علم بصناعة السيارات وليس بتسويقها. ولم يستطع بيع أي سيارة لزبون. وإنما اهتم بالمظاهر باعتباره مديراً عاماً وحشد جمعاً من الموظفين تحته. والأسوأ أنه كان ميالاً لقبول وجهة نظر مصانع السيارات. ففي تجارة السيارات؛ حيث يتعين على تجار السيارات مصارعة المصنع لكي يحصلوا على أكبر حصة من الموديلات الجديدة، فإن قبول ما يقرره المصنع منذ البداية يعد كارثة لهؤلاء التجار.

أخيراً قام أرنولد بتوظيف رجل أعمال ذكي من خارج صناعة السيارات. وكان هذا الرجل يدير العمل، ويحب خفض التكاليف، وتحدى كل العاملين معه عندما يقولون له «كنا نعملها دائماً بهذه الطريقة». وفي اعتقادي أن هذا النوع من الناس هو معيار التوظيف لدينا الآن. إننا في حاجة لشخص مقاتل، شخص لا يقبل بالوضع الراهن. إننا لا نتوقع منهم أن الأساليب التي تعودنا العمل بها من تقاليدنا في الشركة وإنما ليعرضوها للامتحان على الأقل.

لماذا يغادرك أفضل الموظفين؟ وكيف تحتفظ بهم؟

ليس هناك سر في ضرورة التمسك بالموظفين الناجحين.

١- امنحهم الكثير من المسئوليات.

٢- لا تمنّ عليهم بمرتباتهم.

٣- تحدث إليهم مرة واحدة عن أدائهم.

للأسف، لم نستطع رغم بساطة هذا الأسلوب من تقليص مغادرة المديرين للعديد من الشركات. فالأشخاص الناجحون سوف يغادرون الشركات الجيدة دائماً. فيما يلي بعض الأسباب:

١- المغادرة المفاجئة:

إنها علامة ضعف إداري حين يغادر موظف ناجح بحثاً عن وظيفة أخرى، وهي مفاجأة لرئيسه. يجب أن يعرف شخص ما في الشركة موقف هذا الموظف ويبذل جهده لتحويل هذا الشخص إلى موظف سعيد بوظيفته.

إن أفضل المديرين هو الأكثر حساسية تجاه رغبات موظفيه، حيث من واجبه أن يشجعهم ويدفعهم إلى الأمام. فالموظف المستاء يترك استياءه في كل مكان في الشركة. يأتي متأخراً للعمل، يتأخر عن تسليم العمل في مواعيده، ويخبرك بأن أسرته تكره البقاء في هذه المدينة. وربما لا يكون في استطاعتك دائماً أن تعالج ما يزعجهم، ولكنك تستطيع التعرف على الأعراض و التعاطف معهم.

٢ - يؤدي عملاً كبيراً .. في الوظيفة الخطأ :

لايعد أداء الموظف دائماً علامة أكيدة لمشاعره تجاه الشركة، وكثيراً ما يقوم الموظف استناداً إلى ذكائه وانضباطه بعمل كبير في مجال هو لا يحبه.

على سبيل المثال، قد يكون لدينا مدير يحطم أرقام المبيعات ولكن تبقى الوظيفة الحلم بالنسبة له، هي قسم التلفزيون في الشركة. أما بالنسبة لنا، فإننا نهتم فقط بأن يواصل تحطيم أرقام المبيعات. ولكن المشكلة أنه إذا كان مهتماً بالتلفزيون، وعرض عليه شخص ما خارج الشركة هذه الوظيفة فسوف يذهب إليها. إن الحل الفعال لهذه المشكلة هو أن تمكنه من عمل الاثنين معاً. فإذا

كان جيداً فلن يتأثر أداؤه في المبيعات ونكون قد وسعنا من نشاطه، وأبقيناه ضمن فريقنا وبالتالي كسب الموظف وكسبت الشركة.

٣- الكراهية للرئيس:

ليست هناك صفحات تكفي هذا الكتاب لاستعراض أسباب كراهية الموظفين لرئيسهم. ولكن مهما كان السبب وراء هذه النزعة، فإن الحل يكمن في سياسة الباب المفتوح.

فإذا كان على المدير أن يكون حساساً تجاه طموحات مرؤوسيه، فيجب على الموظفين أن يحدثوا رئيسهم بما يزعجهم. والمديرون لا يستطيعون قراءة الأفكار، ولكن يمكنهم تسهيل الأمر على الموظفين لينفتحوا على رئيسهم. من ناحيتي كنت أعرف كل الموظفين لدي بأسمائهم. وظللت على استعداد لمقابلة كل منهم إذا طلب مقابلة.

٤- موظف أسرع من سلم وظيفي سريع :

أحياناً قد تسعد بموظف منتج للحد الذي يكون فيه تقدمه في السلم الوظيفي بلا نهاية. ويبقى السؤال هنا: إلى أي مدى؟ وما هي سرعته؟

يجب أن تكون رئيساً مبدعاً في كيفية ترقية هذا الموظف؛ لأنه قد يحطم سلمك الوظيفي، وإذا تعاملت معه بشكل خاطئ، فأنت لا تغامر فقط بفقدانه وإنما تسيء إلى الذين يخلفهم وراءه من الموظفين. بالتأكيد هذا صداع من المستوى العالي ولكن لا تعامله ببساطة.

ففي مرة من المرات، قمنا بتعيين شاب للعمل في قسم الجولف. وفي خلال شهور وضح أنه غاية في البراعة إن كنا نتحدث عن القدرات، وأن

رئيسه مجرد مدير عادي. فإذا قمنا بوضعه محل رئيسه فقد يحطم ذلك تكامل ووحدة شركتنا. وبدلاً من ذلك، قمنا بنقله إلى إدارة أحد مكاتبنا في الخارج والتي تحتاج لهذا النوع من المهارات.

عملياً، قمنا بترقيته ثلاث مستويات مرة واحدة دون أن يلاحظ أحد من زملائه أو يحتج على ذلك.

٥ - موظف صغير بتوقعات كبيرة :

إنها لحقيقة في حياة العمل التجاري أن نجومك الجدد من خريجي الجامعات، خاصة من كليات إدارة الأعمال هم الأكثر احتمالاً بمغادرتك خلال عامين تقريباً. وهم الذين بذلت جهداً كبيراً لتجذبهم للعمل في شركتك. وهم أصحاب التوقعات الكبيرة. وللأسف هم الذين ترفضهم معظم الشركات لهذا السبب. إنه لأمر لا يثير استغرابي أن يفكر شاب ذكي وطموح وقد أُلقي به في وظيفة صغيرة ويترك ليكافح من أجل مستقبله، في الانتقال إلى وظيفة تناسبه في مكان آخر.

الحل: حاول معاملة الموظفين الجدد خلال الاثنى عشر شهراً الأولى كاستثمار. فإذا فقدتهم، تصبح تكلفة حقيقية؛ لأن هذا يعني الاستثمار من جديد في شخص آخر. فحاول إشراكهم في مشاريع تفوق خبراتهم. ومثلهم مثل أي استثمار للمستقبل لا تتوقع أن تستفيد منهم بسرعة، فالعائد يزيد بطول بقائهم معك.

٦- المزيد من المال:

البحث عن رواتب أكبر، هو بالتأكيد السبب الرئيسي لمغادرة الموظفين. ولا شيء كثيراً يمكنك عمله في هذا الشأن، خاصة إذا كنت بالفعل تدفع لهم

رواتب أكبر مما تظن أنهم يستحقونها. يمكنك الأخذ بأسلوب العرض المضاد لما يفرض عليه خارج الشركة. ولكن هذا نوع من المغامرة نادراً ما تأتي بعائد للموظف أو الشركة. لقد شاهدت مؤخراً دراسة قامت بها شركة «بويدن الدولية» لعدد ٤٥٠ مديراً من الذين غيروا وظائفهم. ٤٠ منهم تلقى عروضاً مضادة مغرية من حيث الراتب، ٢٧ منهم قبلوا بالزيادة الكبيرة في الراتب وبقوا في الشركة القديمة. وبعد مرور ١٨ شهراً كان ٢٥ من هؤلاء والبالغ عددهم٢٧ إما غادروا الشركة أو تم فصلهم من العمل. فالمال كما يبدو لم يكن الحل لمشكلتهم.

كيف تفصل موظفاً بطريقة منصفة ؟

حدثني أحد كبار المديرين أنه اكتشف أن عملية فصل موظف تعد من أكثر الجوانب صعوبة في عمله. وقد اندهشت أنا لذلك، بسبب معرفتي بمدى قسوته في إدارته للموظفين. ولكنه بعد حديثه عن أثر ذلك على وحدة الشركة، وأهمية الإبقاء على الزبائن سعداء ومعنويات الموظفين عالية، اقتنعت بأنها ليست العواطف ولكنها آلية الفصل التي تقف وراء عدم ارتياحه. لقد كان قلقاً على ما يتعين عليه عمله بعد أن يذهب الموظف.

هناك بعض من الأساليب لفصل موظف، كما أن هناك أسباباً لذلك. ولكن من وجهة نظري، فقط عاملان يحددان كل شيء عقب قراري بفصل أحد الموظفين، وهما: التوقيت، وولاء الشخص لشركتنا.

فكر في شركتك ثم الموظف:

إن المفتاح لفصل أي موظف لديك هو تنفيذ ذلك عندما يناسبك ذلك وليس هو. وأياً كان نوع العمل الذي تمارسه. فإذا كان الموظف يتحكم في

زبائن معينين أو عناصر محددة من العمل، فلا تفصله إلى أن تكون لديك خطة لإيجاد بديل يحل محله. فقد تنتظر أياماً أو حتى سنوات قبل أن تكون جاهزاً لفصل موظف، ومع ذلك فإن للصبر عائداً، لابد من التحكم في توقيت الفصل، وبذلك تتحكم في أي أضرار محتملة. وأثناء انتظارك للحظة المناسبة، حاول العمل بهدوء لتقليل الفاقد، داخلياً وخارجياً.

خارجياً، قد ترغب في تنبيه عميل مهم «أنك تواجه مشكلة مع الموظف فلان...» حتى قبل أن تفصله. وهذا الإجراء قد يحببك للعميل، ويرسل إشارة إليه بأنك ترغب في التعامل معه لأطول فترة ممكنة بعد رحيل ذلك الموظف.

داخلياً، يجب أن تحرك أحد المديرين لديك ليشغل خانة الموظف المفصول. وهذا قد يعني إلقاء المزيد من المسئوليات على مساعد الموظف المسئول أو تعريف التنفيذي بعملاء ومسئوليات الموظف المفصول.

ادفعه إلى الاستقالة:

إن أفضل طريقة لفصل أحد الموظفين عن الخدمة هي دفعه إلى الاستقالة بنفسه. فإذا عاملتهم بعدالة من زاوية الرواتب، ومن زاوية مساعدتهم على إيجاد وظائف جديدة في مواقع أخرى خارج شركتك فسوف تكسب ودهم إلى الأبد؛ لأن الموظف السابق الذي يتم فصله بعدالة وإنصاف، سوف يقل احتمال إساءته لسمعة مستخدمه السابق.

إن تنسيق عملية الاستقالة ليست أمراً معقداً، ولكن لا تحاول أن تكون أذكى من اللازم. لقد سمعت أن واحداً من كبار المديرين كان يستدعي الموظفين المغضوب عليهم إلى مكتبه ويدعوهم للجلوس على كراسيه الجلدية

الفاخرة ويسألهم: «حسناً، ماذا تقولون في هذه الحالة لو كنتم أنتم في موقفي؟». ربما تكون هذه إحدى الطرق لإجبار الموظف على تقديم استقالته، ولكنني أعرف العديد من الموظفين من ذوي اللسان الفضي الذين قد يستغلون الموقف وينطلقون مطالبين بترقيات من ذاك الموقع.

لقد اكتشفت أن الأكثر سهولة أن تقول للموظف: «لقد قررت أنه يتعين عليك البحث عن مكان آخر تعمل فيه. وأنا لم أفكر طويلاً في مع من ستعمل، أو متى، ولكن لماذا لا تفكر في الأمر في الأيام القليلة القادمة ومن ثم ننهي الموضوع». إنك لن تصدق كيف يثير مثل هذا النوع من الحديث مشاعرهم، ويساعدهم في اتخاذ القرار المرغوب فيه.

دع التنافس «يـبعدهم عنك» :

على مدى السنين الماضية، قمت بفصل موظفين عديدين دون أن يصدقوها. وبدلاً من ذلك، كنت أبحث لهم عن وظائف في شركات أخرى، وبكل هدوء أتركهم يبتعدون عني.

أخفِ عملية خفض مستواهم :

كثيراً ما يكون لديك موظفون أوفياء من الذين لا تساير مهاراتهم توسع شركتك. فقد يكون لديك مدير علاقات عامة جيداً جداً في اصطياد العملاء ولكنه لا يقدم شيئاً في مجال الخروج بأفكار جديدة أو منتجات جديدة. ولهذا ليس الموضوع هنا موضوع فصل عن الخدمة أو خفض مستواه، ولكن عليك فقط عدم ترقيته. فأمثال هؤلاء عادة ما يبقون في قطاع من القطاعات؛ حيث يمكنهم العمل بشكل جيد ومهمتك أن تساعدهم على العثور على هذا القطاع.

كافح الحريق بعبارة «أنت مفصول» :

الوقت الذي تكون فيه عملية الفصل سهلة، هو عندما يكون الموظف غير أمين معك.

ففي يوم من الأيام كان لدينا موظف ثبت عدم أمانته. فقد علمنا أنه ينوي مغادرة الشركة بترك العمل فيها حاملاً معه كل شيء وقع في يديه: عملاءنا، ملفاتنا، ومعلوماتنا السرية. لهذا رتبنا له رحلة عمل ليوم واحد. وأثناء فترة غيابه قمنا بتنظيف مكتبه من الأوراق وغيرنا الأقفال. وعندما عاد من مهمته قمنا بفصله من الشركة.

لابد من مواجهة النار بالنار. فقد حدث هذا في الشركات الصغيرة مثلما حدث في كبرى الشركات أيضاً. إنني أتذكر منذ حوالي عشر سنوات مضت عندما قام رئيس قسم ذو شخصية قوية في شركة إعلامية كبرى بارتكاب اختلاسات مالية. ففي الوقت الذي تم فيه مواجهته بالأدلة الدامغة في مكتب المدير العام وتم فصله على الفور، كان العمال وقتها يجمعون أغراضه الخاصة ويشمعون مكتبه. إن اتخاذ إجراء سريع وقاس كهذا كما يبدو هو السبيل الوحيد لإنهاء مثل هذه الحالة المخزية.

أين تتخذ القرار ليس مهماً ؟

أين تتخذ قرار فصل أحد الموظفين: في مكتبه ـ في مكتبك ـ في مكان محايد؟ يعتمد على ميولك. فليس هناك قواعد محددة طالما هناك ظروف متعددة.

فبعض المديرين يحددون متى وكيف سيفصلون موظفاً حسب الرسالة التي يرغبون في توجيهها للآخرين. فأحد كبار المديرين التنفيذيين فصل موظفاً عن

الخدمة أمام جميع العاملين في الشركة ليقدم إليهم مثالاً. فقد حشد حوالي ١٠٠من موظفيه في قاعة، مقتنعاً أنه خلال الاجتماع سوف يحدد البرتقالة التالفة ويفصله أمام الجميع. إنها حركة محسوبة ولكن الموظف المعني ما كان يدري. لهذا أترك ذلك لك أيها القارئ الكريم للحكم على، كيف أن مثل هذه الحركة المثيرة سوف تحرك بقية الموظفين؟!

من يدير الشركة ؟ المديرون أم الموظفون:

إن هدف أي شركة مزدهرة هو أن تظل ضامرة الجسم بدلاً من أن تكون بدينة،جائعة بدلاً من مكتفية. ولكن في شركة تتوسع باستمرار، فمن السهل أن تفقد طريقك، وعلى وجه الخصوص في مجال الموظفين العمويين. فمع تعقد نشاطك التجاري يصبح حتماً أن تضيف المزيد من موظفي الخدمات المساندة مثل المحاسبين، معالجي البيانات، ومديري المرافق والأجهزة. إنك في حاجة لهؤلاء في توفير المعلومات ووضع الضوابط. لكن، ضع في ذهنك أنها مثلها مثل أي بيروقراطية، إن لهؤلاء الإداريين طاقة هائلة للتضخم والركود. فإن لم تكن واعياً لذلك فقد يغتصبوا سلطات مديريك. وبعد قليل يشرعون في وضع الإجراءات، والسياسات وابتكار شكل من أشكال الاتصال والتفاهم فيما بينهم، مطالبين المديرين مسايرة هذه الأشكال التي وضعوها.

إن أحد علامات عدم ضمور جسم شركتك هي المذكرات الداخلية. فعندما بدأ المديرون لدينا في مخاطبتي عبر مذكرات مكتوبة، توصلت إلى نتيجة مفادها أننا فقدنا طريقنا. وشعرت أنها اللحظة التي يتعين أن أُخبر هؤلاء الإداريين أنه في حالة النزاع بينهم وبين المديرون، فسوف أقف على الدوام مع المديرين؛ لأنهم في عالمنا اليوم المديرون هم الذين يجلبون الصفقات. وهم في أفضل المواقع لاتخاذ القرارات، ويرغبون في مساندة كل فرد.

كمدير عام، يجب عليك أن تميل بظهرك إلى الخلف متسائلاً: هل يقودنا المديرون أم الإداريون؟ فإذا لم تكن راغباً في الإجابة، فلن تحل المشكلة بإضافة المزيد من هؤلاء الإداريين.

بحثاً عن الاجتماع المثالي:

ليس من الحصافة في شيء هذه الأيام أن أستقبلك في المكتب وكأنك تحضر اجتماعاً. فهناك اجتماعات أكثر من اللازم تستغرق وقتاً كثيراً. ومع ذلك فأكثر الذين ينتقدون الاجتماعات الداخلية للشركة هم نفس الناس الذين يتضجرون ويحتجون لو استثنيتهم من إحداها.

لابد من الاعتراف بأن لي مشاعر مختلطة حول الاجتماعات الداخلية سواء كنت أترأسها أو يرأسها شخص آخر. فأنا مقتنع بأن الاجتماعات ضرورية بالنسبة للاتصالات الخارجية. واتخاذ القرارات. ولكن حدد لها مناسبات منتظمة، وسوف تكون مفيدة؛ حيث يمكن للمشاركين فيها تسجيل نقاط بطرح أسئلة موجهة بدلاً من طرح الأجوبة.

وبسبب هذه المشاعر المختلطة، فإن الاجتماعات هي دائماً خليط من النجاحات. ولكثرة الاجتماعات فقد كونت فكرة حول من يجب أن يحضر الاجتماع، زمن الاجتماع، وجدول الأعمال. ونتيجة لذلك، لم تكن اجتماعاتي أبداً طويلة. فأنا أطوع الاجتماع لمصلحة جدول أعماله. ولكن في الوقت الذي ندخل فيه نقاشاً مثمراً حول نقطة من النقاط تكون هناك اثنتا عشرة نقطة متبقية في جدول الأعمال فيطول زمن الاجتماع. ووقتها يبدأ المجتمعون تناول دفاتر يومياتهم لتغير ارتباطاتهم.

لقد قسَّم علماء السلوك ديناميكية البشر في اجتماع ما إلى أربع مراحل:

١- تشكيل فريق الاجتماع.

٢-تحديد الأهداف.

٣- تحديد الأسلوب.

٤- الشروع في جدول الأعمال.

في الأولى، يقوم المجتمعون بتقويم فريق الاجتماع ويفترضون دوره المطلوب.

في الثانية، يحددون الأهداف.

في الثالثة، يتفقون على أسلوب التداول.

في الأخيرة، يشرعون بتناول جدول أعمال الاجتماع.

إنني مقتنع الآن بأنك تحتاج لوقت طويل لكي تحقق هذه الديناميكيات مفعولها. وانطلاقاً من ذلك، فإن الاجتماع المثالي قد يشكل على النحو التالي: لدى أربعة أو خمسة مديرين في قاعة الاجتماع؛ حيث لكل منهم هاتف في ركن من الأركان وفي المنتصف طاولة كبيرة. ويكون الاجتماع مفتوحاً، ربما لأسبوع، ونقضي معظم الوقت نتحدث حول الطاولة ولكن الأعضاء أحرار في التحدث٧ بالهاتف بينما تستمر البقية في مواصلة النقاش. ولدي إحساس داخلي بأنه طالما تمكنا من معالجة المسائل الهامة، فبذلك لا يتبقى إلا معالجة التفاصيل غير الهامة. في الحقيقة، لقد لاحظت أن أفضل الاجتماعات هي التي تتم دون دعوة مسبقة. فبالصدفة يجد أربعة أو خمسة أشخاص أنفسهم في مدخل، أو بهو أثناء خروجهم من العمل وهنا يتم الاجتماع. فالاجتماع المثالي هو الاجتماع الذي لا تدعو له.

من هم أعضاء الاجتماع ؟

لقد قرأت مرة أن للرئيس الأمريكي خريطة كاملة لترتيب جلوس الصحفيين الذين يحضرون مؤتمراته الصحفية، والأهم من ذلك يُقدَّم له موجز حول صفاتهم، واهتماماتهم وأساليبهم في توجيه الأسئلة، ونوعية الأسئلة التي من المحتمل أن يطرحوها عليه. كم تمنيت أن تكون لديَّ مثل هذه الخارطة، وهذا الموجز قبل الاجتماع؟ فمهما حرصت على اتباع القواعد الفنية للاجتماع الناجح؛ مثال ذلك جدول أعمال محدد، حد زمني أقصى للاجتماع.. إلخ. فإن عدم وضوح طبيعة الشخصيات المشاركة في الاجتماع سيؤدي بك إلى التساؤل: لماذا تستغرق اجتماعاتك وقتاً طويلاً بلا فائدة؟

فيما يلي بعض من أنماط الشخصيات التي يجب التفرقة بينها في الاجتماعات الداخلية:

الشخص الصريح والمباشر: وهو شخص أمين في تقديم وجهة نظره. لا مكر ولا خداع أو مفكرة خفية. وهؤلاء لهم قيمتهم وفائدتهم في كل اجتماع. ولكن يجب أن تحميهم. فهم ميالون إلى القول: «إن الحقيقة هي أفضل وسيلة للدفاع»، وقد يثيرون نقاطاً جديدة أكثر من إيجاد حل للمشكلات القائمة.

شخصية الشهيد: شخصية جيدة لا تتهرب، وتقبل بسرعة تحمل المسئولية عندما تحدث أخطاء. ولكن الخطورة هنا أنه يقبل بإلقاء اللوم عليه بسرعة وربما قبل أن تكتشف حقيقة من ارتكب الخطأ أو الخطأ نفسه.

شخصية لاعب البوكر: وهولاء هم أصحاب الوجوه اللامعبرة ـ وجوه محايدة ـ، إنهم يحتفظون بأفكارهم لأنفسهم، أو يشاركون فيها الرئيس

ولكن على انفراد بعد أن يذهب الآخرون. وسواء كانت مقترحاتهم في اتجاه الهدف أم لا، يجب أن تنتبه للدور الذي يلعبونه وفي أي جانب هم في اللعبة.

شخصية من يهتفون لك دائماً: وهؤلاء يعلمون جيداً القوة الكامنة لقول «أنت على صواب، فأنا لم أُفكر في ذلك». إنني أحب أمثال هؤلاء.

نمط الخطباء: يبدؤون حديثهم بشكل ناعم، يحدثونك بزخم، وبعد مرور ربع ساعة على ذلك نجدهم مستمرين في الهجوم على أذنيك ويسخرون من ذكائك. ويستبدلون بُعد النظر بالبلاغة والخطابة ومخاطبة العواطف. إنهم يتركون لديك انطباعاً بأنهم يعملون بكل جد لإقناع أنفسهم أكثر من محاولة إقناعك أنت. أمثال هؤلاء، عالجهم بعناية أو أهملهم تماماً.

شخصية محامي الشيطان: كل شيء بالنسبة لهم قابل للنقاش. والأخبارالجيدة هي أنهم مثل مدَّع عام عنيد، نادراً ما يصلون إلى الحقيقة. والأمر السيئ بالنسبة لهؤلاء أنهم يستغرقون وقتاً طويلاً في النقاش ويسببون الكثير من المشكلات. فأنا دائماً أقتصر على دعوة واحد فقط منهم للاجتماع.

شخصية المدمر: لا يقولون لا دون تحطيم فكرة، أو مشروع أو إنسان ما.

شخصية المسترخي: يلقي بظهره إلى الخلف، يسند قدميه ويسترخي تماماً استعداداً للبقاء هكذا لأطول فترة. فهو ليس في عجلة لإنهاء المسائل المعروضة على طاولة الاجتماع. أمثال هؤلاء حاول أن تقابلهم في بهو أو في غرفة بدون كراسي.

شخصية رجل الدولة: يتقدمون حتى على نفوسهم أو المجتمعين عبر

التعامل مع الناس بدهاء وحسم. نظرياً، يجب أن يكون ذلك الشخص هو: «أنت».

كيف تقدم جدول الأعمال الخفي ؟

إذا كان لي الخيار، فإنني أفضل جدول أعمال أكثر مرونة من جدول أعمال ثابت للاجتماع.

طبعاً أنا أقدم للاجتماع بحديث مختصر حول لماذا هذا الاجتماع؟ وما هي المواضيع التي سوف تطرح للنقاش؟ وأي شيء آخر غير هذا الحديث سوف يكون غير مثمر ومضيعة للوقت. أما وضع كل بند من البنود التي تخضع للنقاش بالتسلسل المطلوب، فذلك واحد من أسراري التي أفضل الاحتفاظ بها لنفسي. لم أكتشف فقط أن جدول أعمال أي شركة يميل إلى تقييد الصراحة في النقاش والإبداع، وإنما اقتنعت كذلك بأن التسلسل الذي به يتم نقاش مواضيع جدول أعمال الاجتماع، يمكن أن يحدد كيف يمكن أن يكون النقاش مثمراً؟

إن الاجتماع الأمثل هو نتاج فهمك لشخصية المجتمعين وليس لكتابة جدول الأعمال. لقد لاحظت هذا مرة في اجتماع مع واحد من المديرين المهمين (سوف نسميه السيد/ جونز) وعدد قليل من مساعديه. كان هناك بندان في جدول الأعمال:

البند (أ): نقاش مختصر حول عدم المضي قدماً في مشروع مهم بالنسبة للسيد / جونز.

والبند (ب): نقاش مطول ومفتوح.

وكما توقعت سنواجه حديثاً غزيراً من السيد / جونز، وهنا المنطق يقول

أن نبدأ بالبند (أ)؛ حيث يمكن أن نتخلص منه في دقيقة ثم ننتقل إلى البند (ب). ففي مثل هذا التسلسل يمكن أن تكون كارثة؛ لسبب واحد، وهو أنه كان لدي إحساس خفي بأن السيد/ جونز سيلتزم «الرفض» في البند (أ) بجدية وقسوة. وأنا أعرف كذلك أنه فاقد السيطرة على عواطفه، ولذلك كنت أرغب في حمله على الصمت وعدم المشاركة.

لهذا فقد استهللت الاجتماع بالبند (ب) مستفيداً من خبرة السيد/ جونز وقلت لهم : أنا سعيد جداً بأن أعلن، أن سيد جونز استقبل الأخبار السيئة في البند (أ) بشكل أفضل مما توقعته».

قد يقول أحدهم: إنني فعلت ذلك لأن لديَّ جدول أعمال خفي أفاجئ خفية أفجرها به الناس بغرض الهيمنة عليهم. ولكن هذا ليس صحيحاً. بصراحة، إنني أعتقد، بأن لكل فرد منا، حتى أكثر الناس انفتاحاً، مفكرة سرية. ولكن ليس كل الناس يعرفون كيف، ومتى، يخرجون هذه المفكرة الخفية من الخفاء؟

ما الذي تتعلمه الشركات الصغيرة من الشركات العملاقة:

إنني أُدير شركة صغيرة نسبياً. ولدينا ٣٧ مندوباً حول العالم يحققون إيرادات تبلغ بليون دولار إيرادات، ولكن لدينا أقل من ٨٠٠ موظف في الشركة، وأعرف أن هناك من يدير عشرة أضعاف هذا العدد من الموظفين في شركات عملاقة. وأنه لأمر مُغر لرؤساء الشركات الصغيرة النامية أن يكونوا فخورين بهذا العدد الصغير من الموظفين. إنهم يتباهون بحجمهم الصغير؛ لأنه خفيف الحركة ومنضبط، أيضاً بلا هيكل وموجه جيداً ولكنه مفعم بالحيوية والمبادرة، على عكس الشركات العملاقة. إنهم يعانون من السياسات الصارمة التي يتطلبها كبر الحجم في هذه الشركات العملاقة.

ولكن بعد أن كبرت وتوسعت شركتنا، تبين لي أنه ليست كل سياسات الشركات الكبرى بذلك السوء. فمع كبر حجم عمالتهم إلا أن لدى هذه الشركات خبرة طيبة في معالجة مشكلات الموظفين. لقد اكتشفت أن نظم هذه الشركات ذات فائدة، وعلى وجه الخصوص في مجالات:

(١) هيكل الأجور.

(٢) الحوافز.

(٣) تقويم الأداء.

(١) هيكل الأجور:

في سنواتنا الأولى، كنا نعمل على منح كل موظف لدينا علاوة سنوية كجزء من فلسفة الشركة. وتزداد وتنقص هذه العلاوة السنوية حسب الوضع المالي للشركة. ولكن المشكلة مع هذا الهيكل السائب أنه بعد مرور فترة سوف يكون لديك عدد كبير من ذوي الرواتب العالية والذين: (١) إذا خرجوا من الخدمة شاحنة، يمكن استبدالهم بنصف مجموع رواتبهم! أو (٢) أنهم وسط في كفاءتهم وما كان يجب أن يمنحوا زيادات في المقام الأول. إن مثل هذا النوع من الفوضى يحدث عادة في الشركات ذات النمو السريع؛ حيث لا يقوم المدير العام بتعيين كل فرد فيها شخصياً. وهنا يمكن أن ينفع هيكل أجور تم وضعه في شركة كبرى.

فالعديد من هذه الشركات الكبرى تضع هيكل أجورها في شكل فئات بمستويات أجور بحد أعلى وأدنى لكل فئة. فنائب مدير مساعد في الفئة (٤) مثلاً يعرف تماماً أنه لكي يحصل على زيادة في الراتب، عليه أن يترقى إلى مدير مساعد في المجموعة الخامسة. إنه لا يحصل على زيادة في الراتب عن

طريق الثرثرة مع رئيسه، بل يجب عليه السير إلى ذلك عبر القنوات الموضوعة.

إنني دائماً أكره هذا النوع من البيروقراطية. إنها تذكرني بالحكومة الفيدرالية. ولكنني تعلمت أن أكون مرناً.

وعلى مدار السنين كان هيكل أجورنا يأخذ شكل الساعة الرملية. أولاً، إننا نوظف الناس برواتب مخفضة، أي دون الرواتب التي تمنح في وظائف تقليدية. وحال أن يبرهن هؤلاء الموظفون على كفاءتهم، عادة بعد ستة شهور، نقوم بدفعهم إلى قلب الساعة الرملية، حيث تتطابق رواتبهم مع ما يحصل عليه أقرانهم في شركات أخرى.

ثم يأتي الجزء الأصعب. فلكي يعبر هؤلاء من الجزء الضيق من الساعة الرملية والخروج إلى الجانب العالي لهيكل الأجور، يجب عليهم أن يؤدوا أعمالاً جيدة. وفي اعتقادي أن هذا النظام يكافئ الموظفين بالقدر الذي يكافئ الشركة.

٢- الحوافز

لدى الشركات الكبرى خبرتها في توزيع الزيادات في الرواتب على مدى سنوات عديدة. ومنها تعلمت كيف تتدرج الرواتب على مدار العديد من السنين؛ بحيث لا يتأثر راتب مدير بشكل كبير في حالة حدوث كسب مالي مفاجئ أو كارثة مالية.

فأنا أعرف أحد كبار المديرين في شركة أمريكية عملاقة تلقى حافزاً بلغ مليون دولار في سنة كانت فيها المكاسب كبيرة ولم يتلق شيئاً في السنة التالية بسبب كساد تلك السنة. ولكن لحسن حظ ذلك المدير أن الشركة وزعت

صرف ذلك المبلغ على مدى خمس سنوات لهذا لم يتأثر دخله أو مستوى معيشته.

ليس في الإمكان خفض راتب موظف إلا إذا كنت تنوي قفل الشركة. ولذلك ينبغي أن تضع هيكلاً مرناً للأجور. فكلما ترقى الموظف، كلما توجب عليك زيادة الجانب المرن من الميزانية. فنحن نسميه التعويض الإضافي وآخرون يسمونه الحافز. وهو ليس كالراتب، ففي إمكانك إيقاف التعويض الإضافي دائماً. فالموظف يعرف أن التعويض الإضافي مربوط بالشركة وبمستوى أدائهم. ولهذا، عندما يترقى مدير في شركتنا يصبح نصيبه في التعويض الإضافي أكبر والراتب أصغر. مثلاً إذا كان دخله السنوي ٥٠,٠٠٠ دولار، فهذا يعني أن راتبه ٤٠,٠٠٠ دولار والإضافي ١٠,٠٠٠ دولار، وإذا كان دخله السنوي ٢٠٠,٠٠٠ دولار فقد يكون ١٠٠,٠٠٠ دولار راتباً و١٠٠,٠٠٠ دولار تعويضاً إضافياً، أو دخلاً سنوياً ٣٠٠,٠٠٠ دولار فـ ١٢٥,٠٠٠ دولار راتب ومبلغ ١٧٥,٠٠٠ إضافي.

وأنا كمالك للشركة، أميل لهذا النوع من الراتب الممتد إلى جانب حوافز تتصاعد أسرع من الرواتب. فهذا الأسلوب يحقق استقراراً للمديرين ويمنعهم من التفكير بأنهم أغنى مما هم عليه. كما أن ذلك يعني إعادة استثمار هذه المبالغ المؤخرة في رأس مال الشركة، مما يعني نمو الشركة وزيادة فرصة كل فرد في الحصول على حافز أكبر في المستقبل.

٣- تقييم الأداء :

كنت دائماً كثير الشكوك حول ملفات الموظفين في الشركات الكبرى. فملف أي موظف يبقى في أحد الأدراج ليتم إخراجه مرة في العام ليكتب عليه إن كان قد أدى عملاً جيداً أم لا.

وبما أن المديرين في شركتنا تابعون لي مباشرة فأنا أتابع معهم أولاً فأولاً: الرواتب، أهداف الشركة، الأهداف الشخصية إلخ. وهم يعرفون في بداية كل سنة جديدة، أين يقفون؟ وماذا يتوقع منهم؟ وإنني معهم على الدوام لتذكيرهم بذلك. وللأسف، فقد تبين لي أن هؤلاء المديرين لا يفعلون نفس الشيء مع الخمسة عشر موظفاً التابعين لكل منهم. فالعديد منهم، سواء الممتاز أو السيئ، لهم تقارير أداء محبطة؛ لأنه لا أحد يخبرهم أثناء العمل، ما هو المتوقع منهم وما يجب عليهم تحقيقه. وهذا لا يعني بالضرورة زيادة الأرباح فقط، ولكن أيضاً الاحتفاظ بالعملاء، تغيير عادات العمل، أو حفظ التقارير في مواعيدها. ولهذا أصبحنا مثل الشركات العملاقة، نستخدم مقاييس أهداف محددة ونخبر الموظفين كيف ينجزونها على مدار العام.

ضبط الإنفاق: إساءة استخدام دولار واحد قد يكلفك دولارين:

باعتباري مديراً عاماً فقد قضيت وقتاً كافياً قلقاً حول كيفية ضغط التكاليف. فأنا أعتقد أن سوء إنفاق أي دولار قد يكلفني عادة دولاراً آخر يمكن استغلاله بشكل أفضل في الشركة. وهذا المنطق لم يجعلني بالضرورة بخيلاً، ولكن جعلني حذراً فيما يتعلق بالنفقات.

الإنفاق الضروري :

إنني أحب أن أُقسِّم المشتريات إلى قسمين: المفضل والضروري. على سبيل المثال، فقد يكون من الأفضل أن نقتني ثمانية أجهزة حاسب آلي إضافية لمكتبنا في لندن، وعندما نكون في حالة التوسع فمن السهل أن نقول «دعنا نشترها». ولكن المشتريات الزئدة من باب: «من الأفضل» ستتحول إلى «ضرورات لازمة» في ذهن كل إنسان في الشركة، وإنها ليست مفيدة عندما تتوقف الشركة عن التوسع مؤقتاً، وتقود أيضاً إلى توسع بعض العاملين في

هذا الإنفاق من باب: «وأنا أيضاً».

أعراض « وأنا أيضاً» :

نلاحظ ذلك في عمل ديكور للمكاتب. فقد يطالب أحد كبار المديرين بميزانية لتأثيث مكتبه، فتسمح له بذلك. ولكن هذا المبلغ قد يتحول إلى كابوس. عندما يطالب بقية المديرين بمعاملة مماثلة. ويبدأ الهمس على المستوى الثاني من المديرين، وهكذا نزولاً إلى المستويات الدنيا. فقبل أن يستفحل الأمر، يجب على المدير العام المهتم بعمله أن يحارب نزعات حب الذات والغرور عند المديرين وإلا دفع ثمنها باهظاً.

التكاليف الإضافية:

تعتبر «التكاليف الإضافية» أشد خطورة على الشركة من التكاليف الأساسية بسبب ميزانيتها الكبيرة. نشاهد ذلك اليوم في مشتريات الحاسب الآلي: في الواجهة، نجد نفقات محددة لقرار أفضل نظام حاسب آلي، ولكن هذا القرار له ملحقات، فأنت مطالب بشراء مستلزمات إضافية مثل طابعات الليزر، وحدات موديم وذاكرة متطورة . . إلخ.

إنني لست خبيراً في الحاسبات الآلية، لكنني أحياناً أشعر وكأني خبير فيها عندما أستمع إلى محنة أحد الأصدقاء ممن يملك شركة صغيرة. فقد احتاج إلى عشرين جهاز حاسب آلي، وللحصول على الموديلات المناسبة وأفضل الأسعار، شكل لجنة لهذا الغرض. وبعد أربعة شهور من العمل الجاد توصلوا بالإجماع إلى ما هو مطلوب.

كان اليوم الذي وصلت فيه الأجهزة إلى الشركة، الأكثر إثارة في تاريخ الشركة، ولكن في نفس اليوم انفتح باب الجحيم. فكل موظف يستعمل أحد

هذه الأجهزة طالب بجهاز مساعد أو شيء إضافي. وبعد مرور اثنى عشر شهراً كان ما أنفقه صديقي على «الحاسبات المساندة» أكثر مما أنفقه على الأجهزة نفسها. وهو الآن يرأس لجنة المشتريات ويوقع على كل طلبية من المشتريات.

الإدارة بالهاتف:

كان أسلوب «الإدارة بالتجول الميداني» واحداً من أكثر أساليب العمل جماهيرية في الثمانينيات. وهو يعني خروج المدير العام من برجه العاجي لإعادة اكتشاف موظفيه. ويقومون بذلك بتناول الوجبات في الكافتيريا، ويتحركون هنا وهناك حول ثلاجة المياه في منتصف النهار، وزيارة كشك البيع. هذا أسلوب جيد إذا:

(١) لم تكن تتجول كثيراً؛ بحيث تهمل وظيفتك الحقيقية.

(٢) إذا كنت تتحدث إلى الشخص المناسب.

لقد نصحني صديق لي قبل سنوات قليلة بأنه يتعين عليَّ أن أتعرف على صغار الموظفين، من هم على مسافة مستويين وظيفيين مني، قائلاً لي: «هؤلاء هم مستقبلك». وفعلاً اقتنعت بوجهة نظره. ولكني أعرف بالفعل كيف يفكر مُساعديّ من المديرين ومساعدوهم ممن هم بعدهم بمستوى وظيفي واحد، كثيراً ما أدهشوني. فهم الذين يتابعون تنفيذ قرارات الإدارة العليا، وبالتالي يحافظون على مستوى الآراء في الشركة. ولا أعرف وسيلة للتعرف على الوجوه التي تقدمها شركتي للعالم الخارجي أفضل من التحدث إليهم. وهنا يمكنني أن أرى كم هم يقظون، لطيفون، ذوو استجابة سريعة، ومهتمون وبالعملاء.

الهاتف لا يتمشى:

إذا كان لي خيار، فأنا أُفضل أسلوب «الإدارة بالهاتف». فقد تعلمت ما فيه الكفاية، كيفية تقدم أصابعي من خلال الهاتف بالجولات الميدانية اللازمة بديلاً عن التجول. ولزن لنا مديرون في أكثر من اثنى عشر دولة، فهذا بلا شك الأسلوب الأمثل. فأنا أحاول إجراء اتصالات يومية بالهاتف مع العديد من المديرين مفضلاً المكالمات القصيرة التي نادراً ما تزيد على خمس دقائق. وعلى الرغم من فواتير الهاتف ذات المبالغ الكبيرة، إلا أن ذلك يضمن خفض أخطاء العمل المكلفة، وحافظت على الفرص أفضل مما لو حاولت السفر. فأنا أجدول مكالماتي كما أفعل مع الاجتماعات الهامة. وهذا يساعدني على التحكم في وقتي، وعلى توفير وقتهم. وفي نفس الوقت أترك الطرف الآخر في حالة استعداد دائم.

أن تدع موظفاً يعرف أنك سوف تتصل به الساعة ١١:٢٠ صباحاً مثلاً، لمناقشة مشروع معين له تأثير رائع في تحويل حتى أكثر المديرين تسيباً إلى نموذج للانضباط والإيجاز.

الافتتاحية العظيمة «ما هو الجديد لديكم؟» :

كثيراً ما قمت بجدولة ثماني مكالمات هاتفية متتالية خلال نصف ساعة. وأفتتح كل مكالمة مع الطرف الآخر بنفس الكلمات «ما هو الجديد لديكم؟». وما يعقب ذلك عادة ما يكون قائمة معدة بعناية للمشاريع التي يقوم المدير بتطويرها أو ينفذها أو إنهائها. وأي موضوع يسيئ تفسيره أو يرفض ذكره عادة ما يظهر؛ حيث يتعين علينا أن نركز عليه أكثر في المحادثة.

إن جهاز الهاتف هو للحصول على الإجابات ونقل المعلومات وليس

لإظهار النفوذ. وللهاتف قوة غير مرئية يهملها الكثير من الرؤساء. فالمكالمة المحددة بعناية من حيث الوقت قد تكون أداة إدارية عظيمة، تدفع الناس إلى الحركة، تحصل على إجابات كانوا يتجنبونها، أو ببساطة يعرفون أنهم غير منسيين.

إن معظم مكالماتي مثلاً، تعبر عدة مناطق توقيت. فقد أتصل من نيويورك بلندن الساعة ٩:٣٠ صباحاً؛ لأن الوقت ملائم لممثل الشركة هناك. وبالمقابل سوف يتأثرون عندما يعرفون أن معنى ذلك أنني اتصلت بهم الساعة ٤:٣٠ صباحاً من نيويورك وذلك لاهتمامي بهم. وأحياناً أتصل عدة مرات بالمديرين في الشركة، لأنني بصراحة أشعر أحياناً بأنني أنظم الوقت أفضل مما يفعلون هم.

التكاليف الخفية لمراكز الربحية :

عندما كانت لدينا شركة صغيرة، كنت كثير الشكوك بالنسبة للميزانيات. فأنا دائماً أعتقد بأن الميزانيات قليلاً ما تفي بالمطلوب. فالمسئول قد ينفق في حدود الميزانية حتى ولو كان في أشياء غير ضرورية أو منطقية. وعلى العكس فأنا أعتقد أيضاً بأن الميزانيات تمثل قيوداً على الحركة: ففي عالم صناعي ديناميكي يصعب أن تتوقع بدقة احتياجاتك لاثنى عشر شهراً قادمة؟ وماذا تفعل إذا ثبت خطأ توقعاتك هذه؟

لقد عُرض عليَّ يوماً فكرة تقسيم الشركة كمراكز ربحية، ولكنني لم أكن مقتنعاً تماماً. فهي سيف ذو حدين بالنسبة لي. إنها تخلق صراعات وأشياء أخرى داخل الشركة. فعندما تكون هناك صفقة كبيرة جار بحثها، فبدلاً من أن نجد مديرَيْن يقولان لك: «دعونا نحصل على هذه الصفقة للشركة»، فكثيراً ما كان قول أحدهم: «أنا أرغب في هذه الصفقة لإدارتي أو لموقعي» أي لمركز

الربحية الذي يترأسه. وبالفعل يبدأان صراعاً بينهما كثيراً ما خسرت الشركة بسببه.

المرونة في التواضع :

كان واحداً من أكثر المديرين نجاحاً، ممن عرفتهم يحمل كافة الصفات التي تجعل منه بطلاً في مجاله، مجتهداً في عمله، مبدعاً، يستغل وقته بدقة، طموحاً وصاحب غرور صحي. ولكن بمراقبتي له على مدى سنوات، أيقنت أن أعظم فضائله هي مقدرته في التحكم في غروره لصالح الآخرين وعلى وجه الخصوص موظفيه. فقد وصفه لي شخص عمل معه قائلاً: «بصرف النظر عمن تكون، فعندما تكون في مكتبه، فهو يتصرف وكأنك الشخص الوحيد محل الاهتمام. فهو يُشعرك بأنك مساو له، ويهتم بوجهات نظرك، ويمنحك الوقت لعرض آرائك. وإن كان هناك آخرون في المكتب، حتى ولو كنت سكرتيراً أو موظفاً صغيراً، فهو يعاملك وكأنك رئيس مجلس الإدارة».

ولكن ليس من الإنصاف الحكم على كبار المديرين من هذه الناحية وحدها. ففي رأيي أن أفضلهم هو من يظهر تواضعه بأكثر مما يتوقع مرؤوسوه. وقد ترى ذلك في المديرين الذين يدعون مرؤوسيهم إلى اجتماعات هامة أو دعوات غداء العمل. هذا النوع من التواضع المحسوب هو واحد من أكثر الأدوات فاعلية تحت تصرف المدير لثلاثة أسباب:

١- يجعل موظفيك يحسون بالارتياح.

٢- يرفع مكانتهم في نظر الآخرين.

٣- يحسن صورتك في نظر مرؤوسيك.

ماذا أضاف الرئيس لفريقه؟ :

معظم الناس يعتقدون بأن الرئاسة «مسألة سلطة». فالرئيس يملكها والآخرون لا يملكونها، والرئيس له الأوامر والمرؤوسون عليهم بالطاعة. إنني لا أوافق على ذلك. فبالنسبة لي أن تكون رئيساً معناه إضافة قيم أكثر منها ممارسة سلطة. وأكثر الرؤساء فاعلية هم القادرون على التحكم وتقييد السلطات أكثر من سوء استخدامها. فهم لا يعتبرون كل قرار اختبار آخر لمدى خوف الناس، ولمعرفة الفرق بين أن تكون رئيساً وأن تكون مرؤوساً.

الرؤساء الأكثر فاعلية، هم الذين يسألون أنفسهم على الدوام «أنا كرئيس، ماذا أضفت لفريقي؟ كيف ساهم حضوري في تحسين الأداء وأضاف قيمة جديدة للمؤسسة؟». فإذا أحسوا بأنهم سيكونون أكثر قيمة لو أبعدوا أنفسهم بدلاً من حشر أنفسهم في وضع لا يستطيعون إصلاحه، فإن الرؤساء المثاليين سوف يبتعدون.

وفيما يلي ثمانية واجبات حتى تكون رئيساً فعالاً:

١- استخدم خبرتك ودع الآخرين يمارسون خبراتهم.
٢- امنع الازدواجية لمصلحة العمل.
٣- كلف الآخرين بجانب من العمل، ولا تحتكر كل شيء.
٤- القيادة بالقدوة الحسنة.
٥- لتكن أهدافك واضحة.
٦- استخدام أسلوب الثناء والتقدير لمن يحسنون الأداء من مرؤوسيك.
٧- تجنب تكرار الأخطاء.
٨- ليكن عقابك متفاوتاً حسب نوع الخطأ ونوع المرءوس، فليس كل الناس يستجيبون لنفس الأسلوب بنفس الطريقة.

الباب الرابع

الفـــوز في الســـباق



الباب الرابع
الفوز في السباق

نقاط ضعفي :

إذا حدث أن تقدمت لوظيفة ما، فمن المحتمل أن تسمع ممن يجري معك مقابلة الاختبار يقول: «الآن وقد حدثتني عن إيجابياتك، فلماذا لا تحدثني عن أخطائك الثلاثة الكبرى؟». هذا سؤال تقليدي خادع. وهو في الحقيقة سؤال شائع حتى الأذكياء من طالبي التوظيف يجدون صعوبة في إيجاد إجابة ذكية عنه. ولكن قد يقول طالب التوظيف:

أولاً: أنا أبذل أقصى جهد في العمل.

ثانياً: أنا أفقد صبري عندما يتجاهل الناس التفاصيل الصغيرة.

ثالثاً: أنا أعامل وظيفتي بكل جدية ولا يمكنني التسامح مع من لا يفعلون ذلك.

من الواضح، أن مثل هذه الإجابات الذكية يستخدمها الأذكياء لتحويل نقاط ضعفهم إلى أصول لهم. وهم يأملون أن الذي يجري معهم المقابلة إما أن ينتبه إلى هذه الإجابة المراوغة، أو أنه سوف يوافق عليها. لكنني أعتقد أن هناك شيئاً يمكن كسبه، ذلك بأن تكون أكثر أمانة حول نقاط ضعفك. فأقل ما يمكنك الحصول عليه من هذه الأمانة أنك سوف تعرف أين يمكنك إحداث تحسن.

وبالنسبة لي شخصياً فيما يلي نقاط ضعفي، والتي تؤرقني كثيراً، وكلفتني أكثر في الماضي (صدقني، فأنا لا أقول الحقيقة).

١- أنا حساس أكثر من اللازم تجاه الوقت:

فأنا منظم أكثر من اللازم. وأحاول عمل الكثير جداً، وأُصاب بالإحباط، أو حتى الجنون، عندما أشعر بأنني متأخر كثيراً عن إنجاز خطة عملي.

٢- أنا أفصل بشكل صارم بين حياتي الخاصة وشخصيتي في العمل:

وهذا يجعلني أبدو غير مهتم بمشاعر الآخرين وغير راغب بالتفاصيل الإنسانية التي لا عائد لها في عملي.

٣- لست ميالاً إلى التفاصيل:

إذا أُعطيت الخيار، فأنا أفضل عدم تبسيط الأشياء بدلاً من تعقيدها. فإذا كنت راغباً في إنجاز شيء أساسي، فسوف أمر مروراً سريعاً على أية مشكلات قد تؤخر أو تهدم الصفقة. سوف أسعى لعقد الصفقة وبعدها أهتم بالمسائل الجانبية آملاً في أن تكون لديَّ الأسلحة اللازمة لحلها في الوقت المناسب.

إن مثل هذا السلوك كثيراً ما أنقذني من الضياع في متاهات تفاصيل لا معنى لها. ولكن بلا شك، فقد يسبب لي ذلك أن أفقد الكثير من الفرص، أو أتعرض لسوء فهم من الآخرين أكثر من اللازم.

٤- أطلب بسعر لخدماتي أعلى من اللازم:

أنا أعتبر هذه ناحية إيجابية كبيرة. ولكنها أخافت الكثيرين ممن كان من المتوقع أن تكون بيننا وبينهم مصالح مشتركة.

٥- أفقد عزيمتي أمام الطعام:

فإذا كان أمامي طعاماً، فسوف أتناوله دون تقدير العواقب وبعدها أبدأ الشكوى منه.

الآن وقد اطلعتَ على نقاط ضعفي، فما هي نقاط ضعفك؛ هل تملك الشجاعة لتسليط الأضواء على أوجه القصور في شخصيتك وسلوكك؟

أثناء قراءتك للنصائح التي تمر عليها في الأقسام المختلفة من هذا الباب، ضع في ذهنك، أن لهذا الباب هدفاً مزدوجاً. الأقسام الأولى منه تطرح بشكل مقصود أسئلة صعبة بغرض إلقاء الضوء على نقاط الضعف في شخصيتك، ومن ثم مساعدتك في تحديد مشاكلك. أما الأقسام المتبقية من هذا الباب، فهي لتقديم بعض الحلول.

اين أنت الآن؟ وإلى أين تتجه؟

يوجد انطباع عام بصحة مقولة شكسبير «بأن الإنسان بسبعة أعمار» وهي إشارة إلى دورة حياة لرجال الأعمال.

ففي العشرينيات من عمرك تتعلم القواعد الخاصة بالعمل التجاري، وهي تدور حول تطور سلوكيات العمل، والصداقات والاتصالات التي قد تحتفظ بها مدى الحياة.

وعندما تبلغ الثلاثين تبدأ في توطين نفسك على ما تعتقد بأنه «مهنة». وتصبح واعياً بكيفية منافسة أقرانك والتفوق عليهم. وفي الأربعينيات، تنتقل إلى مضاعفة السرعة. فأنت هنا تعطي الأوامر بدلاً من تلقيها. وتتخذ القرارات بدلاً من التنفيذ بناءً على قرارات الآخرين. والترقيات لا تأتي بسرعة، ولكن إذا أتت فإنها تعني الكثير.

وفي الخمسينيات، تكون مسيطراً على مسار مهنتك دون أن يعني ذلك أنه قد اتخذ شكله النهائي. وهنا تحاول دعم مهاراتك لتحقيق إنجازات كبيرة في أقل زمن ممكن؛ ونتيجة لذلك تحقق مكاسب أكبر.

وفي الستينيات، إما أن تتقاعد، أو تستمر كعجوز يبدو شاباً. وهذا يتوقف على ما أنجزته في العقود السابقة.

وإذا كانت هناك فترات تقدم، أو توقف، مؤقت في هذا السيناريو فمن المحتمل حدوثها في الفترة ما بين أواخر الثلاثينيات وأوائل الأربعينيات حين تكون كبيراً في السن على كلمة صبي، ولكن أصغر من أن تكون من كبار المديرين.

وهنالك العديد من الأسباب حول لماذا يدخل البعض في مشكلات في هذه الفترة الانتقالية الطبيعية، ولكن هناك اثنتان مجسدتان في مخيلتي. الأولى ذات علاقة بكيفية تقويمك لذاتك. والثانية تتعلق بكيفية رؤية علاقات عملك.

ما الذي يجعل منك شخصية متميزة؟

في أي مرحلة من مراحل أي مهنة لك، خاصة عندما تكون في الثلاثينيات من عمرك، وأنت مجرد فرد بين مجموعة من الإداريين، هنا يجب أن تسأل نفسك ما الذي يجعل منك شخصية متميزة؟ أي ذكاء يميزك عن تلك المجموعة؟ أجب على ذلك بكل أمانة، وتصرف في ضوء ذلك ولكن لا ترتبك.

كثيراً ما دخلت في نقاش مع أشخاص لمعوا في الشركات التي يعملون فيها بسبب خبراتهم الخاصة، مثلاً محاسب ضرائب. فقالوا لي: إنهم في حوالي سن الخامسة والثلاثين بدؤوا يعتبرون ذلك التركيز الضيق على محاسبة الضرائب مهنة؛ وأن ذلك التركيز سيبقيهم إلى الأبد سجناء المكتب والآلة الحاسبة. وبدلاً من تهنئة أنفسهم على المشوار الذي قطعوه، نجدهم يعتقدون

أنه لم يبق لهم مهنة أخرى ينتقلون إليها، وكل ما صنعوه هو حسد أولئك الذين يسيرون على الطريق السريع للشركة، والذين ينظر إليهم باعتبار أن لديهم مجالات لا محدودة ينتقلون إليها. وهؤلاء الناس ينتقلون من قسم إلى قسم لاكتساب المزيد من الخبرة وذلك لمدة كافية تضمن تفوقهم في القسم الذي انتقلوا إليه، وهكذا.

إن لدى هؤلاء إمكانات غير محدودة، ولكن قد يكون ذلك متاحاً للجميع أيضاً. وفي سن الأربعين يجد الجميع أنفسهم مجموعة من «الجنرالات». وللأسف، في معظم الشركات لا يوجد هامش للترقي إلا لواحد أو اثنين من هؤلاء «الجنرالات» لكي يصبح رئيس مجلس الإدارة، أو رئيس الشركة.

من هم أصدقاؤك؟ وإلى أين يتجهون؟

من الأشياء الجميلة أن يكون لديك أصدقاء في العمل التجاري، وهؤلاء ينمون معك وبالعكس. ومع ذلك، يدهشني أن البعض يفشل في استيعاب هذه الحقيقة ويستغلونها لصالحهم، وهذه مشكلة عامة في عالم المبيعات والتسويق، خاصة الشركات التجارية الصغيرة. إن أغلب المنشآت التجارية نشأت من علاقات شخصية نجح مؤسس المنشأة في تنميتها.

لقد لاحظت قبل سنوات عندما وصف أحد أصدقائي شركته لي. وكان وقتها في الأربعينيات من عمره مؤسساً شركة صغيرة ديناميكية؛ حيث أعمار مديريه تقل عشر سنوات عن عمره. وكان يحث موظفيه على تطوير اتصالاتهم الخارجية. وكانوا يعتقدون أن من السهل عليه هو القيام بذلك بحكم وظيفته وخبرته. حيث لديه العلاقات مع كبار المديرين ورؤساء الشركات، ولكنهم صغار جداً على فعل ذلك.

والآن وبعد أن أصبح هؤلاء في أواخر الثلاثينيات وأوائل الأربعينيات، لا يزل بعضهم يضيع الفرص؛ بسبب عدم استثمار العلاقات الخارجية. إن رفيق الدراسة في الكلية لأي من هؤلاء قد أصبح من صناع القرار في شركته. لم يتوسع أي من هؤلاء مع تقدمهم في السن في استثمار العلاقات الخارجية. إنهم يستمرون في الاستمتاع بعلاقاتهم الداخلية مع أصدقائهم الأصليين في العمل دون أن يدركوا أن ذلك يحقق مجرد تحسين الأداء داخلياً فقط.

فإذا كنت ترغب حقاً في معرفة أين تقف الآ ن؟ وإلى أين تتجه؟ فانظر إلى أصدقائك. من هم؟ وإلى أين يتجهون؟.

من أنت؟

يعتقد أحد المديرين في شركتنا بأن الموظفين الناجحين في أية شركة يصنفون إلى ثلاث فئات: فهم إما مكتشفون أو أصحاب ذاكرة أو منسقون. فالمكتشفون هم: الأشخاص الذين يكتشفون مصادر الدخل للشركة، وهي إما بابتكار منتجات جديدة، أو بالعثور على عملاء جدد. وأصحاب الذاكرة، هم: المشرفون مثل المحاسبين الذين يركزون على أن المهام قد نفذت بشكل صحيح وأنها تحقق أرباحاً. أما المنسقون فهم الذين يسهرون على راحة الفئتين السابقتين. وهؤلاء هم الرؤساء عادة.

ففي شركة مثل بولارويد؛ حيث كان يعدل هذا المدير من قبل، فالمكتشف هو من يبتكر فيلماً جديداً، وصاحب الذاكرة هو مدير الدعاية المسئول عن تعريف العالم بهذا المنتج الجديد، والمنسق هو مدير التسويق الذي يمكن العملاء من رؤية المنتج. ومهما كان رأيك في هذه التصنيفات، ففيها حكمة يمكنك الإفادة منها.

فالمكتشفون يمكنهم الترقي السريع في أي شركة إلى أعلى المستويات. وأصحاب الذاكرة قد يرقون إلى أعلى مستوى أيضاً ولكنهم يتخذون مساراً بطيئاً. أما المنسقون فلديهم الكثير من مؤهلات الفئتين السابقتين، وهذا هو أحد الأسباب التي تدعو إلى الثقة بهم من قبل المكتشفين وأصحاب الذاكرة. أما أولئك الذين لا حظّ لهم من المؤهلات السابقة أمامهم مشوار طويل في سلم الترقي.

المظـــهر العـــام:

على افتراض أنك منتج من المنتجات، كيف تظهر نفسك؟

هل تختار أن تكون سيد السوق، أم تجد نفسك بلا سوق؟

هل تكون الأعلى سعراً، أم الأدنى سعراً؟

هل تروج لنفسك باعتبارك «الأفضل» أم مجرد «البديل الأفضل»؟

هل تكون الأسرع مبيعاً، أم الراكد؟

هل تكون الأكثر ملاءمة لكل الأغراض، أم مقتصراً على غرض وحيد؟

هذه ليست مجرد أسئلة نظرية، ولكن لكي نفيد منها. فإذا أدخلت منتجاً جديداً، فأنت تنفق آلاف الدولارات وتقضي شهوراً في محاولة لضمان نجاح ذلك المنتج. وهذا هو سبب دهشتي عندما لا يطبق الأذكياء من رجال الأعمال نفس المبادئ على أكثر المنتجات أهمية، وهي تسويق شخصياتهم. فكلما تعاملت مع أهل القمة في العمل التجاري، كلما زاد تقديري لهم وللكيفية التي يستخدمون بها التسويق الشخصي، في الوصول إلى ما وصلوا إليه. فالأشخاص الأكثر نجاحاً ليس فقط الذين يؤدون الشيء المناسب في الوقت

المناسب، ولكنهم الذين يعرفون كيف يحولون الأمور لصالحهم. تسألهم عن سبب نجاحهم، يخبرونك بأنهم لم يعملوا فقط ليل نهار، وإنما هم دائماً يضعون أنفسهم في موضع من يجد شخصاً ما يقدر خدماتهم ويكافئهم عليها.

وهذا النوع من تسويق الذات لا يتطلب ذكاءً ولا دهاءً، بل فقط الأمانة، والموضوعية، في الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- هل مظهرك ملائم ؟

في حين أنني كنت أعتقد دائماً بأن المحتوى أكثر أهمية من الشكل، إلا أن هذا الاعتقاد يصبح بلا معنى إذا انصرف العميل المرغوب بسبب الشكل. فعملية النجاح في تقديم أي منتج لها علاقة بكيفية وبرؤية العميل لذلك المنتج، وليس فقط بجودة المنتج نفسه.

لقد أخبرني بطل تنس بأن السبب في عدم توقيعه عقداً معنا هو أن الشخص الذي أرسلناه لإقناعه بالتعاقد معنا بدا من مظهره وكأنه لاعب تنس، لقد كان منكوش الشعر ، وفي ملابس غير ملائمة.

قد يدفعني هذا التعليق إلى اقتراح زي رسمي لموظفينا، إلا أنني أشرت على العاملين معنا أن يدرسوا العملاء قبل زيارتهم لتحديد المظهر المناسب لتلك الزيارة. فمثلاً عندما يحاول بطل تنس توظيف رجل أعمال لرعاية أمواله، فإنه في الواقع يبحث عن شخص حسن المظهر يحمل حقيبة دبلوماسية، وليس شخصاً جاء في بدلة مهرج.

٢ - هل وجدت وظيفة ملائمة ؟

المنتجات التي تدعي بأنها تشبع كل شيء لكل الناس هي منتجات لا

تنجح أبداً. فهي دائماً عرضة لمنتجات منافسة قد تكون أقل جودة، ولكنها أرخص. ويحدث نفس الشيء مع الناس. فمندوب المبيعات الذي يمكنه بيع أي شيء ليس مطلوباً، والمطلوب مندوب مبيعات يمكنه بيع شيء واحد بشكل أفضل.

وبلا شك، هناك قلة من العباقرة في دنيا الأعمال الذين في إمكانهم إجادة كل حرفه، مثلاً يمكنهم تصميم حاسب آلي وتركيبه وبيعه وكتابة كتيب إرشادات في وصف وظائفه. ولكن الواقع يقول: إنك لست ذلك العبقري. وحتى لو كنت عبقرياً، فلن يقبلك الآخرون كما أنت.

ففي مجتمع يضع أهمية للخبرة والتخصص لا تتوقع أن يضعك الآخرون في الموضع الصحيح إذا لم تستطع أنت أنتجد لنفسك التخصص المناسب.

٣ - هل تقدم نفسك بشكل صحيح؟

كان أحد مديرينا ذكياً وسريع البديهة في حل المشكلات. ولكن هذه الإمكانية التي برهنت على قيمتها داخل شركتنا كثيراً ما بدت كشيء آخر خارج الشركة. فقد جعلته يبدو ذكياً أكثر من اللازم. لقد تقابل هذا المدير مؤخراً مع شخصيات حكومية مهتمة بنوع معين من الرياضة، ولكنها مجموعة محافظة متمسكة بالتقاليد وتؤمن بالتغير البطيء. استمع مديرنا لمشكلتهم وعلى الفور بدأ بطرح معادلاته السريعة لعلاج المشكلة، مما أصابهم ليس بالمفاجأة إلى حد فقدانهم كعملاء. فقد ظهر لهم كرجل يقرأ الأشياء بسرعة، وذلك جعلهم لا يرونه رجل عميق التفكير.

لقد كان من الممكن أن يحصل على استجابتهم لو قدم لهم نفس الحل ولكن بمنهج مناسب لشخصيتهم.

٤ - هل ترتكب الأخطاء الصحيحة؟

يعرف الناس على نحو جيد قيمة أخطائهم مثلما يعرفون حجم نجاحاتهم. لذلك، إذا ارتكبت خطأ، فتأكد أنه خطأ ذكي بدلاً من أن يكون خطأ غبياً.

«الأخطاء الغبية» تنتج غالباً عن الإهمال؛ حيث كان من المتوقع أن تنفذ شيئاً ولكنك لم تفعل نتيجة عدم الكفاءة أو النسيان.

أما «الأخطاء الذكية» فتنزع إلى أن تكون بسبب عوامل خارجية. على سبيل المثال، إذا كنت المدير المالي وقدرت أن قيمة الدولار سوف تهبط وتصرفت على ضوء ذلك، ثم لم تهبط قيمة الدولار. فإذا كنت قد أديت واجبك بعمل توقعات على أسس سليمة فسوف تستعيد مهنتك كل شيء مستقبلاً.

٥ - هل تحظى بشهرة؟

أن تكون مجهولاً، فهذا شيء غير مستحب بالنسبة لكُ. ولكن أن تدفع اسمك بالقوة إلى الواجهة إلى حد أن يكرهك الناس، فلا يعتبر ذلك تحسناً في وضعك. إن أفضل طريقة لتجنب أن تكون مجهولاً، هي إنجاز عمل جيد يقود الناس إلى الحديث عنك. . إن كلمات الثناء عليك أعظم عرض لشخصيتك. وعلى العكس، إن أفضل طريقة لتجنب الكراهية هي استخدام الضمائر مثل «نحن» بدلاً من «أنا» حتى ولو كانت «أنا» أكثر ملاءمة.

٦- هل تمتطي الحصان الصحيح؟

إن جوكية سباق الخيل يقولون بلا تردد: إن الفوز ٩٠٪ للحصان و١٠٪ للجوكي. وهذا ما يفسر لماذا يميل الجوكية الذين يفوزون بالسباقات إلى ركوب

أفضل الخيول. وينطبق نفس الشيء على مهنة التجارة . فأفضل الناجحين هم الذين يميلون إلى امتطاء أفضل الخيول.

ففي دنيا الأعمال، فركوبك أفضل حصان قد يعني الانضمام إلى الشركة الملائمة، أو أن تعين رئيساً قوياً، أو أن تتقدم بفكرة مميزة.

ومن أدوات تحسين موقفك، أن تكون لديك فكرة عظيمة توحد العاملين من حولك. وهذا يتطلب منك مهارات وابتكار وقدرات تنفيذية. ففكرتك لن تبقى فكرتك ما لم تثمر بعد تجاوزها كافة العقبات التي تضعها شركتك، وزملاؤك في طريقك. وهذا يتطلب شجاعة، ولكن إن نجحت هذه الفكرة فسوف تكون قد حصنت وضعك من أي هجوم عليه.

كما إن الشركة الملائمة هي من أكثر أدوات تحسين الصورة ولكن لا تبالغ في أهميتها حيث يمكنك تجاوزها بسهولة، ثم الالتحاق بشركة أخرى، وهي أيضاً ستخذلك، إذا علقت الكثير من نجاحك الشخصي عليها.

هل يمكنك البقاء فترة طويلة في شركة واحدة ؟

لقد تبين لي كصاحب عمل ضرورة قبول فكرة أنه من الصعب الاحتفاظ بالأذكياء من المديرين الصغار في شركتك. وبصرف النظر عن الجهد الذي بذلته في تدريبهم أو في تحسين رواتبهم، فلا بد أن الفرص الخارجية سوف تجذب بعضاً منهم. وهذا شيء طبيعي. فلا توجد شركة يمكنها الوفاء بطموحات كل فرد فيها.

فذات مرة من المرات أجريت مقابلة لأحد المديرين في أوائل الثلاثينيات من عمره والذي يشعر بالذنب؛ لأنه ظل يعمل في نفس الشركة منذ أن كان طالباً في الكلية. وأثناء تلك الفترة، شاهد العديد من أصدقائه يغيرون عملهم

كل سنتين أو ثلاث. وكان هؤلاء يكسبون المزيد من المال والمسئوليات مع كل عملية انتقال. وتساءل: عما إذا كان استقراره في شركة واحدة عيباً مهنياً؟ فهل كان تصرفه هذا دليلاً على شعوره بالأمان أم بالخوف من المجازفة؟

لم أستطع تفسير حالته. فهناك الكثير من القرارات في العمل قد تشعر بالذنب تجاهها، ولكن ليس من بينها أن تكون وفياً لمخدمك.

ومن خبرتي، يمكنك التقدم المهني في الشركات بواحد من طريقين:

الأول: أن تتخذ طريقاً لولبياً إلى القمة، قافزاً من شركة إلى أخرى. فإذا كنت ماهراً في كسب الأصدقاء وفي الاستفادة مما تعلمته في إحدى الشركات فإنه يمكنك القفز إلى وظيفة أخرى في مكان آخر.

ثانياً: أن ترقى في شركة واحدة وتصعد السلم درجة بدرجة.

في الشركات الكبرى التي تسمح بالترقيات السريعة للمديرين الواعدين، فإن في إمكانك الانتقال بين الأقسام والمكاتب الإقليمية أكثر مما كنت تحلم به. وسواء صعدت السلم تدريجياً أو بخطوات سريعة، فتأكد أن تظل في الاتجاه الصحيح.

قليلون هم الذين يدركون الفائدة الخفية للبقاء في شركة واحدة من المهد إلى اللحد: فأنت بشركة واحدة تنجح بالصمود بقدر ما تنجح بتحقيق الإنجازات. فإذا كنت موفقاً في عملك، فقد تصل إلى نقطة يتفوق فيها صمودك على كل منافسة من الداخل لتولي منصب أعلى. فمن المنطقي أن ترقى من خلال صبرك الطويل داخل الشركة. وسواء اخترت الأولى أم الثانية، فإن المسار المهني يعتمد على الاختيار الشخصي. اسأل نفسك: هل تسعى للحصول على مجرد سكن أم امتلاك منزل؟

هل أنت في قلب الشركة التي تعمل فيها؟

السؤال الأكثر أهمية الذي يجب طرحه على نفسك ليس «هل مكثت في شركة ما مدة طويلة؟» وإنما «هل أنا مشارك في عمل جوهري في تلك الشركة؟».

وللحصول على وظيفة قيادية في صناعة النفط مثلاً، فقد يتعين عليك أن تكون مهندساً. وفي متاجر البيع بالتجزئة ينبغي أن تكون من الذين يتخذون قرارات الشراء. وفي شركة مبيعات، ينبغي أن تكون من رجال البيع.

إنني لا أقبل مقولة: إن الذين ينتقلون كثيراً في سوق العمل هم بصورة أو أخرى من كبار المغامرين. على العكس من ذلك، إنني أعتقد أحياناً بأنهم الأكثر «بغضاً للمغامرة». فهم في الغالب يقفزون من السفينة بمجرد أن يأتي وقت نجاح، أو إخفاق لأفكارهم. فهم يتركون أعمالاً لم تنجز عند انتقالهم إلى مكان آخر.

هل أنت راضٍ عن أداء شركتك ؟

لقد حدثني بول أوستن الرئيس السابق لشركة كوكاكولا مرة بأن «أسوأ شيء يمكن أن يحدث لرئيس شركة هو أن يكون راضياً عن أداء الشركة في السوق، خاصة إذا كانت ذات حصة كبيرة في السوق. ففي أي وقت تحس فيه بأنك راض بما وصلت إليه الشركة، فإن هذا الشعور يعد بمثابة إصدار قرار عام بتجميد الشركة».

وأتوقع أن شيئاً مماثلاً قد حدث لميلتون هارشي. فقد أدخل هارشي صناعة الشيكولاتة عام ١٩٠٣م، وكانت صناعة ناجحة وأصبح اسمه مرادفاً للشيكولاتة، وكانت منتجاته معروفة جداً. وفي الحقيقة، ظلت الشركة لستة

عقود من الزمان معتزة بما حققته؛ بحيث لم تقم بأي ترويج كاف لنفسها.

فقط، عندما تحول أطفال أمريكا في الستينيات إلى أنواع أخرى من الشيكولاتة مثل إسنكرز والفرسان الثلاثة، تحركت هارشي لتصميم حملاتها الترويجية.

واليوم، أصبحت شركة هارشي للمواد الغذائية من أكبر المعلنين. ولكنني مازلت أعجب من الخسارة في نصيبها في السوق، وفتحها الباب للعديد من المنافسين في تلك السنوات التي كانت فيها راضية عن أدائها.

وقد حدث هذا لي في الستينيات أيضاً، عندما أصبحنا وكلاء لأعمال أبطال الجولف أرنولد بالمر، جاري بلير وجاك نيكولاس. بصراحة، كنا شركة صغيرة ولكنها ناجحة. ومن ناحية الخيال، الابتكار، الاتصالات، الإطار الدولي، لا أحد كان يدانينا في النجاح. لهذا ألقيت بظهري إلى الخلف معتقداً بأن أي لاعب جولف يبحث عن وكيل أعمال، لابد وأن تكون لديه الرغبة إلى المجيء إلينا. للأسف، لم يكن ذلك واضحاً للآخرين من لاعبي الجولف. وقتها، لم أكن محبذاً الدعاية للشركة، أو حتى الخروج لمعرفة ما يجرى في السوق بنفسي.

لقد كان السبب الرئيسي لهذا التصرف هو اعتقادي، أن لدينا الكثير من هؤلاء اللاعبين، أمثال بلير ونيكولاس. كانت لعبة الجولف تكتسب الشهرة يوماً بعد يوم، ونحن المسيطرون عليها، وفي الواقع تتحقق الصفقات الواحدة تلو الأخرى دون دعاية.

لقد مرت علينا أوقات كان العملاء يهرعون فيها إلى مكتبي يطلبون مني أن أرسل إليهم لدراسة عرض تلفزيوني (ومن فرط استعجالي) كنت أقول

لهم: «حسناً، سوف نقوم بذلك، والمبلغ المطلوب ١٥,٠٠٠ دولار». ومن ثم أنظر إلى ساعتي لأقود هذا العميل إلى خارج الباب. وعلى الرغم من أننا كنا نملك أفضل منتج، إلا أن هؤلاء العملاء شعروا بأنني لا أهتم بهم بما فيه الكفاية. وعندما حان الوقت لنا للتوسع، واجهنا في البداية بعض الصعوبة في السوق.

كان الأمر محبطاً، ولكنني تعلمت أن أكثر ما يقود إلى نجاح العمل، هو أن تنجز العمل. ولحسن الحظ، إننا أدركنا ذلك بسرعة. كما إننا حافظنا على وضعنا الريادي؛ لأننا كنا أكثر حرصاً واهتماماً بما يمكننا عمله تجاه عملائنا في المستقبل أكثر من مجرد سعادتنا بما حققناه في الماضي. إن فقدان الفرص أوضح ما يكون في المهن الفردية. فقد اعتاد الناس أن يقتنعوا بما حققوه ولا يلاحظون أنهم يفقدون أرضيتهم بمضي الوقت.

إنني لا أعرف كم مرة شاهدت أشخاصاً أذكياء خدعوا بترقية، أو بوظيفة جديدة، واسترخوا تحت أكاليل الغار التي يظنون أنها تظللهم. إنهم يظنون بأنهم يؤدون عملاً جليلاً ينبغي أن يكون واضحاً للذين يتحكمون في مستقبلهم، وأنهم يستحقون النجاح. وهذا هو أخطر أنواع الرضا الذاتي؛ لأنه يقود إلى الاسترخاء حيال المستقبل.

هل تبالغ في تقدير نقاط قوتك، أم تتجاهل نقاط ضعفك؟

إن أكثر المديرين نجاحاً هم أولئك الذين يقومون بتحديد واحد أو اثنين من أفضل نقاط القوة لديهم ومن استغلالها بالشكل الأمثل، بدلاً من القلق تجاه كيفية تصحيح مواطن ضعفهم. وللأسف، نجد أن موضوع نقاط القوة والضعف هو أحد المجالات التي يخدع الناس بها أنفسهم؛ حيث يبالغون في تقدير نقاط قوتهم ويقللون من تقدير التأثير السلبي لنقاط ضعفهم.

فن خداع النفس :

إنني أعرف أحد رجال الأعمال في مجال الرياضة كان بارعاً كرجل مبيعات. إنه قادر على ملء أي قاعة بحضوره الساحر مما يجعل الناس يختارونه وكيلاً لأعمالهم. وهذه إحدى نقاط قوته، ولا يملك غيرها. فهو بعد ذلك فاشل في كل شيء. إدارة المال أو إعطاء الآخرين الدافع المطلوب. كما أنه كارثة في التفاصيل والمتابعة، إنه من نجوم المبيعات، ولكنه ليس رجل أعمال يدير عمله الخاص بنفسه.

ومع ذلك فهو أستاذ في فن خداع النفس. فقد بدأ العمل التجاري في العقد الأخير تسبب في إفلاس عدة شركات لاعتقاده بأنه لو تولى منصب المدير بنفسه لكان أفضل.

وآخر ما فقده هو مهارته العالية في عمليات البيع؛ فلأن عمليات البيع سهلة بالنسبة له، لهذا اعتقد بأن أي إنسان يمكن أن يقوم بذلك، وعليه رأى أن يبقى هو في المكتب يدير، بينما يخرج مديروه في عمليات البيع. وكانت النتيجة ألا أحد في الشركة يعمل وفق نقاط القوة لديه، فضاع الجميع.

إنني لست متأكداً إن كان هناك علاج لأمراض هذا الزميل أم لا، ولكنني أعرف أنه في لعبة التنس أو العمل التجاري، فإن لك فرصة أفضل في النجاح إذا ركزت على تحسين جوانب قوتك بدلاً من القلق كثيراً حول ضرورة تحويل نقاط ضعفك إلى قوة.

على سبيل المثال، إذا كنت متألقاً في حساب الأرقام، ولكن لديك شخصية جافة إلى حد ما، فلا فائدة من إرهاق نفسك أكثر من اللازم لكي تكون شخصية جذابة ولكن يمكنك محاولة تقليل الأضرار التي تقع نتيجة ذلك.

فعلى المقياس من صفر إلى عشرة، بالتأكيد يمكن الانتقال في جانب الشخصية من صفر إلى خمسة في محاولتك خفض الجانب الجاف منها، وهو مما يسهل عمله، ثم وجّه بقية طاقاتك لتستكمل الدرجات العشر عن طريق التفوق في الحساب.

هل تعتقد أنك لست مبدعاً ؟

على مدار السنين، كنت أسمع الكثير من الأساطير حول الأشخاص المبدعين. فالمبدع، هو شخص متوهج، ويتسم بروح الدعابة، متقلب المزاج. إنه ينجح في الأجواء المضطربة. عدواني عند التدخل في شؤونه. إنه يزدري اقتراحات الآخرين. إنه يتكلم أكثر، ويضلل كل من يستمع إليه.

من المفيد أن نفكر في هؤلاء ملياً؛ لأن الصورة الجانبية لبعض هذه الشخصيات تثير الإعجاب. وللأسف، لا علاقة لكل هذا بالشخصية المبدعة لرجال الأعمال في الواقع. فالمديرون المبدعون حقيقة والذين التقيتهم هم شخصيات هادئة، رابطة الجأش، منظمة ومنضبطة وأكثر إنتاجاً. ولا يقدمون الأفكار لمن حولهم بل يحثون الآخرين ويطالبونهم بتقديم مقترحاتهم. وهم يعملون عادة في فريق؛ لأن ذلك هو أفضل أسلوب لإيصال أفكارهم إلى السوق. وهؤلاء يجيدون الصمت لأنهم في الواقع يستمعون أكثر. ولكن عموماً من الصعب التعميم بشأن الصفات التي تجعل الفرد مبدعاً.

إن أكبر أسطورة حول الإبداع، من وجهة نظري، هي أنه ملكية مقصورة على قلة معينة. كل واحد تقريباً، يمكن أن يكون مبدعاً ـ إذا كانت له فرصة التدرب يد شخص مبدع بالفعل.

قيل لي ذات مرة: أن طبيباً اسمه «روين كوك» تعلم كتابة الروايات من

خلال قراءة ١٠٠ من أفضل الروايات شهرة. ثم قام بتحديد القاسم المشترك بينها، ومن ثم بدأ كتابة أفضل رواياته مثال: «الغيبوبة»، «الدماغ»، و«أبو الهول».

إنني أعتقد بأن ٩٠٪ من الأفكار المبدعة في العمل التجاري لا تتطلب عبقرية شكسبير أو تولستوي أو توماس إديسون أو هنري فورد. فالأفكار المبدعة تأتي من دراسة عملائك، ومن ثم تحديد ما هو مشترك بينهما

لاحظ دائماً، كيف أن أفضل الأفكار تأتي من شخصيات:

(أ) يقولون: إنهم يبحثون عن أشخاص واجهوا مشكلة ما من قبل و(ب) يضعون حلولهم قريبة من الحلول التي استخدمت بنجاح في حل تلك المشكلات سابقاً.

فالإبداع في العمل التجاري ليس أكثر من القيام بعمليات الربط التي قد يفكر فيها كل فرد آخر. فأنت لست مطالباً باختراع معين ولكن وضع الاختراعات الأفكار في المكان المناسب.

غير واقعي، متوازن، متفوق .. أيهم تفضل؟

هنالك نكسات في دنيا الأعمال تحتاج إلى الأخذ بمقولة الرئيس الأمريكي الأسبق جون كنيدي «لا تكن غير واقعي، كن متوازناً». وفي حين تصلح هذه المقولة لسياسة الانتخابات، إلا أنها مدمرة للذات في عالم التجارة. ومن تجربتي الخاصة، أعتقد بأن الذين يتاجرون على أساس التوازن، في الواقع يفتقرون إلى رؤية ما هو مهم فعلاً في حياتهم.

لقد تعلمت بديلاً لعملية التوازن قبل عدة سنوات من صديق لي. فقد أصبح هذا الصديق مهووساً بالحصول على حصة من أسهم مؤسسة للبيع بالتجزئة، لها عدة فروع، وهي مملوكة لعائلة؛ حيث كان يعمل نائباً لرئيسها.

وعلى الرغم من أنني لم أكن مقتنعاً برغبته في امتلاك هذه الحصة، إلا أن هذه الفكرة أصبحت تحدياً له. أي أن يصبح مالكاً بدلاً من موظف، كان أمر مهم بالنسبة له. اتصل بالمالكين للمؤسسة وعرض عليهم الفكرة، فوافقوا على بيعه نسبة ٥٪ من الأسهم، ولكنهم تراجعوا أخيراً دون إبداء أسباب محددة. ولتجاوز هذا التراجع والإبقاء عليه في المؤسسة قاموا بمضاعفة راتبه، واشتروا له سيارة مرسيدس. عند هذا الحد فرحت له إلا إنني وجدته في حالة يرثى لها. لقد كان يحب وظيفته ولا رغبة له في التخلي عنها. وشعر أنه تعرض لخيانة. وبدلاً من أن يكون واقعياً أو متوازناً، اختار صديقي خياراً ثالثاً: أن يكون الأفضل. لم يحزن ويلزم الصمت، ولم يغير وظيفته، وإنما حزم أمره على أن يثبت لمالكي المؤسسة أنهم على خطأ. بدأ يتصرف كمالك للمؤسسة، وبذل جهوداً جبارة بدأت معها الأرباح بالتصاعد. وبعد مرور عام طرح عليهم الفكرة من جديد فوافقوا هذه المرة.

وعلى الرغم من أنه الآن عرضة لكافة المخاطر والمشكلات التي يكابدها أي رجل أعمال، إلا أنه في غاية السعادة.

خصائص الأبطال:

نظراً لارتباطي بالأبطال الرياضيين، كثيراً ما يسألني الناس عما إذا كان التنافس في الميادين قد ساعدني في العمل التجاري؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب التفرقة بين الرياضيين العاديين، والنخبة من الرياضيين.

بالنسبة للعاديين أعتقد أن رجال الأعمال الذين كانوا رياضيين في المدارس العليا والجامعات واستمروا في المنافسات غير الرسمية بعدها، عادة ما

يكتسبون فوائد في سلوكهم في العمل التجاري. وسواء كان الأمر يعني الفوز بنقطة أو الفوز بصفقة، فإن لديهم كما يبدو، الانضباط، القدرة على الاحتمال، والشجاعة التي تقودهم إلى القمة. إنهم أكثر انسجاماً مع الآخرين في نطاق أية شركة أو مؤسسة. كما أن لهؤلاء فاعلية في الهرم العام للشركة، فهم لاعبو فريق يعرفون متى يطيعون القوانين والقواعد، ومتى يلوون عنقها.

أما بالنسبة للنخبة من الشخصيات الرياضية المتميزة، من المحترفين والأبطال العالميين، فهم قصة مختلفة. والسبب: أن هؤلاء ليس لديهم الصبر المطلوب في العمل التجاري. لقد اعتادوا النتائج السريعة. فلاعبو التنس يعرفون إن كانوا فائزين أو خاسرين بعد مرور ثلاث ساعات فقط من المباراة، ويتلقون التصفيق والتملق في كل مرة يسجلون فيها نقطة. وهذا النوع من التسجيل السريع للنقاط والتصفيق الآلي، لا وجود له عادة في عالم التجارة، ففي التجارة، يعد الصبر وتركيز العين على المستقبل البعيد من أكثر المهارات قيمة.

أربع أعراض مرضية يمكن أن تقضي على المهنة :

تقريباً لكل إنسان في العمل التجاري نوع ما من «الأعراض المرضية». معظمها تافه لا يُلتفت إليه ومن الصعب اكتشافه في البداية. ولكن إذا عملت مع شخص ما فترة طويلة ففي إمكانك التعرف على ميزاته وعيوبه.

ومن ثم، فهنالك أشخاص من المستحيل تجاهل شخصياتهم. على سبيل المثال، المديرون المصابون بمرض الخبرة، والذين يعتقدون أنه يجب أنَ تكون لهم الكلمة الأولى والأخيرة في أي موضوع. وهناك محاورون يتمسكون بالسلطة. وهناك الشخصيات ذات النزعة المستقلة، والذين تسيطر عليهم فكرة جوهرية وهي «نفذتها بطريقتي». وعلى الرغم مما يبدو أنها شخصيات متعبة،

إلا أنهم في كثير من الأحيان ناجحون جداً؛ لأنهم (أ) يعرفون أنفسهم، و(ب) شخصياتهم مهيأة لتطوير أعمالهم. وهناك أصحاب الشخصيات الأكثر تهذيباً ورقّة. وهؤلاء شخصيات ضعيفة، وبسبب ذلك يلحقون الكثير من الضرر بأعمالهم. على سبيل المثال:

١ - حب العيوب الشخصية :

بعض الناس، يشعرون بأمان شديد ولديهم استعداد دائم للكشف عن نقاط ضعفهم، وأيضاً نقاط قوتهم. وفي الحقيقة يجدون متعة في ذلك. إنني أعرف أحد المديرين وهو مدير بحق، يشجع مرؤوسيه، وهم أوفياء له. لكنه يعاني من عيبين أساسيين: متطفل يتدخل في ما لا يعنيه، وكثير الحديث. الشيء العجيب فيه أنه يعي هذين العيبين، ولكنه يتباهى بهما وكأنهما وسامان منحهما لنفسه.

وأعتقد أنه أسلوب «ما في قلبك على لسانك» هذا، سوف يلازمه على الرغم من رفض الجميع مثل هذا الأسلوب.

٢ - تضخيم الذات :

هناك أشخاصاً يبالغون في استعراض نقاط قوتهم. وهؤلاء يستمرون يحدثونك عن أنفسهم وإلى أي حد هم ممتازون في وظائف معينة، حتى تصاب بالضجر من هذه النغمة، أو تشعر أنهم لا يملكون موهبة أخرى سواها.

إنني أعرف سيدة ذكية تملك شركة علاقات عامة متوسطة الحجم، وهي امرأة مبدعة، ومقنعة، وناجحة. ومع ذلك، فإنها فاشلة في المنافسة، وعندما سألت ثلاثة من موظفيها عن السبب، كانت الإجابة بالإجماع: «المبالغة في تضخيم الذات». فإذا كان لديها صفقة تستغرق عشرين دقيقة، فإنها تستهلك

خمسة وعشرين دقيقة؛ لأنها تبدد معظم هذا الوقت في تفاصيل لتبرهن على خبرتها، في الوقت الذي لا يحتاج فيه العميل إلا لكلمة مرحباً. ومن الواضح، أنها كصاحبة مؤسسة طوال الفترة من الخمسينيات حتى بعد الستينيات كان لابد لها من أن تستغرق الكثير من الوقت تروج لمؤسستها، وسر هذا الميل الزائد لتبرهن على جدواها. إنها لم تدرك بعد أن الزمن قد تغيّر، وأنها الآن مدير عام للمؤسسة وأن إنجازاتها تتحدث عن نفسها.

٣ - التشـــاؤم :

إذا كانت هناك أخبار سارة وأخبار سيئة في حالة من الحالات، فمن ثم يمكنك الاعتماد على شخص ما ليقول لك: إن الكأس نصف فارغ، وكل شركة تحتاج إلى شخص تشاؤمي، لإيجاد توازن أمام حماس زملائه.

وللأسف، على الرغم من أهمية هؤلاء التشاؤميين، إلا أنه لا أحد يرغب في تواجدهم حوله طوال الوقت. وهذا هو سبب تحويلهم في كثير من الأحيان إلى مشاريع ثانوية بعيداً عن مجالهم؛ حيث يمكن رؤيتهم لكن دون سماعهم.

٤ - إدمـــان العمـــل :

هؤلاء هم الأشخاص الذين يحبون إتقان عملهم، ولكنهم يفضلون القيام بذلك بمفردهم. وكثيراً ما تكون لديهم بعض المهارات الفنية العالية - كالهندسة، والضرائب، برمجة حاسب آلي - مما يدفعهم إلى الاعتقاد أن بإمكانهم اعتزال العالم. ولا يمكنك اتهامهم بأنهم نُساك اعتزلوا الناس، أو أنهم لا يحبون أسلوب روح الفريق. بل على العكس، فهم قابلون للتكيف مع الآخرين، وسوف يقبلون بأي شيء طالما أنك تركتهم لحالهم، وفي آخر الأمر يحصلون على طلبهم.

إن لديهم دائماً وظائف متميزة؛ لأنهم يملكون المهارات اللازمة، ولكن هذه المهارات لا تقودهم إلى المدى الذي يتوقعونه. وهم غالباً مكبلون أو محبطون في الوظائف الوسطى في الشركة يكدحون خلف أبواب مغلقة.

عشرة أسباب لانهيار الأعمال :

هنالك بعض الظواهر المحيرة في العمل التجاري أشد حيرة، كالمديرين الذين تنهار أعمالهم فجأة، على الرغم من أنهم موفقون جداً فيما يقومون به. وعندما يفشل هؤلاء المديرون في التقدم إلى الأمام أو بالسرعة المتوقعة، فأنا عادة أبحث عن مفتاح اللغز حولهم وليس فيهم. فمثلهم مثل مستشار الاستثمار، الذي يأتي بالملايين لعملائه، ولكنه لا يملك المال الكافي لحياته. إن العديد من المديرين للأسف لا يهتمون بأنفسهم.

وهؤلاء بينما يؤدون مهامهم بكفاءة، إلا أنهم فاشلون في النظر حولهم. إنهم يستخفون بمن هم أعلى منهم، وبزملائهم والذين هم في أغلب الأحيان يتحكمون في فرص نجاحهم مستقبلاً.

إن حسن أداء الشخص لمهامه الوظيفية، ليس ضمانة لتصعيد سريع في الهرم الوظيفي. وسواء أكان العدل الوظيفي سائداً أم لا، فإن عوامل أخرى تتدخل في هذا الشأن. وللنجاح في سوق العمل المكتظ بالمديرين اليوم، لابد لك من الاهتمام بنفسك بقدر اهتمامك بوظيفتك، وعلى وجه الخصوص لابد لك من شحذ مواهبك. وفيما يلي عشر من العيوب الشخصية تؤدي إلى انهيار مهن مَن هم أكثر من المديرين مهارة:

١ - لا يعرف لماذا أصبح مديراً :

يُعين المديرون في كل المستويات الإدارية لسبب واحد: لتحسين صورة

رؤسائهم. وإن كنت لا تصدق ذلك، فاسأل رئيسك، وإذا كنت رئيساً للشركة، فاسأل حملة أسهم الشركة.

٢ - البطء في متابعة تنفيذ التعليمات :

إن التردد جدير بالثناء إذا أدى إلى كبح بعض الاندفاعات المكلفة. ولكن نادراً ما يعمل لصالحك عندما يتعلق الأمر برئيسك، فالفشل في التحرك الفوري لتنفيذ أوامر الرئيس، يرسخ في ذهن الرئيس، وعادة ما يسيء إلى صورتك عنده.

فعلى سبيل المثال، إذا قال لك الرئيس: «إن فلاناً فاشل، فتخلص منه»، فقد تتحول إلى الدفاع عن هذا الشخص من منطلق نبل منك. ولكن الرئيس قد يعتبر مثل هذا التصرف تمرد منك وليس نبلاً. إذا توقفت طويلاً في طرد فلان من الشركة، فقد تلحق به في الخارج.

٣ - مبدأ بيتر :

يقول مبدأ بيتر: «إن كل إنسان سوف يصل في النهاية إلى مستوى من عدم القدرة على المنافسة». وتقريباً، كل فرد يعرف هذا المبدأ، ولكن قليلون فقط هم الذين يطبقونه على أنفسهم. ونجد أن بعض يصلون إلى مستوى عدم القدرة على المنافسة أسرع مما يجب.

فعلى سبيل المثال، يعتبر الموظفون عملية الترقية سبباً للاحتفال، ولكن ليست كل الترقيات لصالحك، فالترقية السيئة، هي الترقية التي لا تناسب ذكاءك والتي تسارع بمبدأ بيتر في حياتك.

لقد شاهدت ذلك يحدث مراراً لمندوبي مبيعات على مستوى عال. فهم منتجون للدرجة تجعل الإدارة العليا ترقيتهم إلى مديري مبيعات. ولكن

الغريب أن مندوبي المبيعات يقبلون هذه الترقية على الرغم من عدم رغبتهم في ذلك. وكل واحد من هؤلاء ينتهي إلى مأساة بسبب هذه الترقيات.

٤ - تجاهل تقاليد الشركة:

فكرة «تقاليد الشركة»، هي حقيقة حياتية في العديد من الشركات. فأنت لا تستطيع ارتداء الزي الذي يعجبك إذا كان الجميع يرتدون زياً موحداً. ولا يمكنك البحث عن دائرة الضوء عندما تكون روح فريق العمل هي السائدة. كما لا يمكنك الحضور إلى موقع العمل ومغادرته في غير الأوقات المحددة للجميع. فإذا كان لابد من أن تكون مستقلاً ومتميزاً، فلماذا لا تبدأ بالتفوق على الجميع في الأداء؟

٥- السعي إلى حب الجميع:

إن أفضل المديرين هم الذين ينالون احترام الجميع مع احتمال محبتهم. هذا هو الوضع الذي يضمن اتخاذ قرارات قوية وصحيحة. والقرارات يجب أن يمليها الموقف بعيداً عن العواطف والمشاعر الشخصية.

٦- الفشل في حماية نفسك عند مجيء رئيس جديد:

تقوم الشركات عادة بإجراء تغييرات على مستوى قيادتها الإدارية لتحسين أوضاع الشركة، وليس لجعل الحياة صعبة بالنسبة للعاملين. ولكن العديد من المديرين يجدون أن من الصعب عليهم تصديق ذلك. إنهم يأخذون مجيء رئيس جديد للشركة مأخذاً شخصياً. إنهم يقاومونه وهو بدوره يصارعهم. ومن هنا يمكنك تصور مَن سينتصر في هذا الصراع في النهاية؟ ببساطة، ينبغي أن تعتبر مجيء رئيس جديد للشركة أو المؤسسة التي تعمل فيها على أساس أنه إشارات لتغير كبير. فلا تحاول تجاهلهم، أو التقليل من قيمتهم ونفوذهم.

٧ - الإفصاح عن أفكارك الخاصة :

لقد فقد العديد من المديرين مناصبهم عندما وضعوا ثقتهم في الزميل الخطأ. فإذا كان لابد من القيل والقال عن زملائك ورؤسائك، فمن الأفضل لك ترك ذلك إلى أن تعود إلى أسرتك. فالملاحظات القاطعة لها أسلوب مروع في الشرح إلى أن تصل إلى الرئيس ومن ثم تصيبك في مقتل.

٨- التناقض في التصرفات:

إن استجابتك المتوقعة على حالات معينة لا تعني بالضرورة أنك شخص خامل وبلا خيال. بل على العكس، فإن أغلبية المشكلات اليومية في العمل تدعو إلى استخدام قرارات حكيمة بدلاً من محاولات اصطناع الحيلة والدهاء. وهنالك أشياء مزعجة لمن هم حولك في الهرم الوظيفي، ومنها تقلب الشخصية. فإذا انفجرت يوماً موبخاً موظفاً على قصوره اليوم ثم الإشادة به في اليوم التالي، فقد يظهرك ذلك بصورة شخص لا يمكن الوثوق به.

٩- تحميل شخص آخر مسئولية الأخطاء:

لا ضرر في تحميل موظف مسئولية ارتكاب خطأ، ولكن لا تجعل من ذلك عادة لك.

١٠- القـــدوة:

لا يمكنك أن تطلب من موظفيك البقاء ساعات طويلة، إذا لم تكن هناك إلى جانبهم. أيضاً، لا يمكنك أن تتوقع منهم تنفيذ الأشياء على طريقتك ما لم تكن مثالاً حياً لهم يوماً بيوم.

السبعة الأكثر خطراً من بين موظفي شركتك:

إن أغلب الموظفين يخافون من زملائهم الطموحين، وهؤلاء يعرفون وجهتهم ويخططون لذلك. وفي الواقع، إذا كان الطموحون من موظفيك أذكياء، فقد يكونون أفضل حلفائك. ويمكنك الإفادة منهم والتقدم معهم إلى القمة، والأفضل من كل ذلك، هو استثمارهم ومن ثم السمو فوقهم.

إن الأشخاص الخطرين حقيقة في شركتك، لا يدخلونك أبداً في منظومة طموحهم. إن لديهم مفكرة سرية ـ غير معروفة لديك وربما حتى لأنفسهم ـ حيث الأولوية العليا هي لذواتهم. وهم ليسوا الصفوة التي تصعد إلى القمة وإنما هؤلاء يحلمون بمجرد البقاء لا غير. فهم موجودون في كل مؤسسة وشركة. وفيما يلي الأنواع السبعة الخطرة:

١- «سأفعل كل شيء لأجلك» يا عزيزي:

إنه الموظف الذي يعد بالأشياء التي يعتقد بأنك ترغب في سماعها، ولكنه لا يفي بها. فهو يقول بأن في إمكانه تقديم عميل لك، وفي الوقت الذي تسرع فيه لإعداد عرض، يسعى هو بدوره لإيجاد عذر عن فشله في تحقيق ذلك. إنه لا سبيل لك في تجنب خدع مثل هذا النوع من الناس مرة، ولكن لا عذر لك أن تكون ضحيته للمرة الثانية.

٢- يعرف كل شيء:

إنه دائرة معارف تمشي على رجلين، ومن النوع الذي رأى كل شيء على الأقل مرة واحدة. وبالنسبة له، لا شيء جديد. إن له قيمته كمؤرخ الشركة ولكن قد يسخر منك. فهو يملك دماغاً بسرعة الحاسب الآلي، وثقة بطل من أبطال لعبة ما، وحدس حاد. والعبارات الوحيدة الغائبة عن قاموسه هي

«أحتاج لمساعدة»، «لقد أخطأت» و«لا أعلم». إن مثل هؤلاء لديهم العديد من وجهات النظر القيمة، ويمكنك استشارتهم، ولكن ذلك سيصل بك في كثير من الأحيان إلى الطريق الخطأ.

٣- «أتفق مع سعادتك»:

لديه كلمة مشجعة لكل اقتراح؛ لأنه لا يرغب في كبت الأفكار المبدعة! وعبارته المفضلة هي «أتفق مع سعادتك» و«دعنا نطور ذلك». ولكن كل ما في الأمر. فموافقته غير محددة، وبالتالي بلا معنى. فإذا تصرفت وفق كلمة «استمر» التي يقولها لأية فكرة، فأنت تضيع وقتك. وسوف يمتلئ ملفك بمشاريع مجهضة سيتذكرها هو بصعوبة أو لا يتذكرها مطلقاً.

٤- الواثق من نفسه:

يتدخل فيما لا يعنيه، يتحدث كثيراً، ويهتم بالقيل والقال. وعندما يقول لك «يمكنني حفظ السر» فهو سيعمل على عكس ذلك.

تحذير: مقابل كل معلومة ينتزعها منك، فهو يشعر بأنه ملزم بأن يذيع لك سر عن شخص آخر.

الخطر: إذا كان على استعداد لإذاعة أسرار الآخرين لك، فماذا يقول لهم عنك؟

٥- تنتابه الهواجس:

الرؤساء يحبونه، يعمل الساعات الطوال، ويستوعب كل التفاصيل ويضع مقاييس عالية لنفسه. وبالتأكيد، يسهل الأمر على نفسه: ميال للاستحواذ على التفاصيل غير المهمة. وسواء كان يعد دبابيس الورق أو يجري

عمليات حسابية طوال اليوم، فإنه يقود سفينة راسية ومربوطة في الميناء. وهو نموذج يزدهر في البيروقراطية، وكثيراً ما يصبح رئيسك. الزم الحذر عندما ينقل إليك هواجسه.

٦- الشخص عديم الكفاءة:

عديم الفائدة، وهو الشخص الذي لا يقدر على تشغيل ماكينة صنع القهوة، أو آلة النسخ، وهو يطلب مساعدتك في هذا الشأن، وهو ببساطة لا يمكنه تعلم استخدام الحاسب الآلي ويتسبب في إبطاء نظام العمل. وهو متواجد لكل «عمل مضمون»، وغائب عندما يتطلب الأمر تحمل مسئولية.

٧- فصيح اللسان عديم الكفاءة:

موهبته الكبرى في أن يحصل على الوظيفة. وموهبته الكبرى الثانية هي توجيه دعاباته، وعباراته الناعمة نحو النقاط التي تعجز أنت عن فهمها وإدراكها. ومن النادر أن تجده حين تحتاجه.

ليست هذه كل القائمة، ولا أعني أن الشركات والمؤسسات تدار بواسطة مديري المكائد وعديمي الكفاءة. ولكن كما يقدر بعض خبراء الإدارة، إذا كانت نسبة ١٠٪ من العاملين في شركة ما من أمثال هؤلاء، ونسبة ٧٠٪ من العاملين من ضحاياهم، لهذا فأنت يجب أن تكون من بين نسبة الـ ٢٠٪ الذين لم يتأثروا من جراء هذه النوعيات الخطرة. عليه، فإن نصف المعركة هي في التعرف عليهم، ونصفها الثاني في تجنبهم.

كيف تكسب رئيسك ؟

لقد ظهر منذ سنوات قليلة مضت مجلد صغير حول موضوع «كيف تكسب رئيسك؟» تحت عنوان: «أعظم مبدأ إداري في العالم». وعلى الرغم

من أن في إمكاني التفكير في عدة أهداف عمل أكثر أهمية من كيفية كسب الرئيس، كزيادة الأرباح، التفوق في التنافس، ابتكار منتجات جديدة، وتوظيف أفضل الناس، إلا أنه في إمكاني تفهم وجهة نظر الكاتب.

ومن الصعوبة بمكان مناقشة الكثير من النصائح التي وردت في الكتاب حول كيفية كسب الرئيس: قدّم حلولاً للرئيس، ولا تقدم مشكلات. تذكّر أن الرئيس بَشَرٌ، تحرك في مجال نقاط ضعف الرئيس، وليس في نقاط قوته، لا تحاول أبداً التقليل من قدرات الرئيس ولا تنتقده، اعمل على حماية الرئيس من المفاجآت سواء كانت سعيدة أو محزنة. وللأسف لا ينطبق الكثير من هذا على معظم كبار المديرين الذين أتعامل معهم يومياً.

فهؤلاء الرجال الناجحون في أعمالهم يصرّون على سماع المشكلات فوراً، بل هم في الحقيقة، يكتشفون المشكلات فترة طويلة قبل أن يحددها مرؤوسوهم. وقد يكونون صارمين بشكل غير إنساني أحياناً، يصدرون قراراتهم من حقائق مجردة وليس من عواطف إنسانية غامضة. إنهم يعرفون نقاط ضعفهم، بالاضافة إلى نقاط ضعف الآخرين حولهم. ولا يأبهون لمحاولات إساءة تقديرهم، وكثيراً ما استخدموا ذلك لمصلحتهم، ولا يستمرون طويلاً في تجاهل النقد.

إن هناك مجالين مع ذلك؛ حيث يرحب معظم الرؤساء بمحاولات كسبهم من قبل مَن هم تحتهم:

□ كن حساساً تجاه وقت رئيسك:

ليس هناك ما هو أكثر إزعاجاً لأي رئيس في عمل، من شخص يطلب مقابلتك لعشر دقائق ولكنه ينتهي بعد ساعة. أو موظف يعرض عليك

موضوعاً يتطلب سبع ساعات من النقاش، أثناء خروجك من الباب مسرعاً للحاق بطائرة. أو المدير الذي يأخذ وقتاً طويلاً يتحدث على الهاتف بينما رئيسه ينتظره في مكتبه. فالموظف الذي يحترم وقت رئيسه، ينال احترامه الكامل.

□ كن حساساً تجاه الالتزامات الأخرى للرئيس:

أحياناً يتلهف الموظفون لعمل صفقة، ولا يقبلون التراجع عنها بناء على وجهة نظر الرئيس. فهذه الصفقة قد تلاءم الموظف ولكنها لا تلائم الشركة أو ترضي العملاء الآخرين للرئيس.

مواجهة بلا انفعال:

يواجه الناس في العمل التجاري مشكلات من جراء المواجهات، لأن المواجهات تتم بسبب الانفعال. فقد تظهر حالة تثير أعصابهم ويشعرون معها بالحاجة إلى الانفجار. إنهم يطلقون العنان لتوترهم فيسيطر عليهم في الوقت الذي يتعين فيه أن تكون عقولهم هي المسيطرة، ونتيجة لذلك يفشلون في مثل هذه المواقف. وفي الوقت الذي يكونون فيه مشغولين بإطلاق الزفرات، يتجاهلون الهدف الحقيقي للمواجهة، وأعني به منع تكرار الحالات والمواقف المحبطة. ولكسب المواجهة لابد من النظر بعناية للنقاط الخمس التالية:

□ التوقيت المناسب:

المواجهة الفعالة ليس مصدرها المشاعر، وإنما مصدرها في الأساس هو التوقيت. ففي التنس، أنت عادة تلاعب من هو أفضل وأنت فاقد التوازن وخصمك في موقف جيد، وإنما تنتظر إلى أن تتحول الظروف لصالحك. لذلك أحاول أن أختار التوقيت الملائم للمواجهة، ولا أتحرك حينما أكون غير

متأكد من الأسلحة التي سأستخدمها. فإذا ثبتت عدم أمانة أحد الشركاء، فلن أُظهر له ارتيابي. وسوف أنتظر حتى أمتلك أدلة قاطعة على عملية الغش، بدلاً من مواجهته في وقت تكون لديه مخارج من الشرك الذي نصبته له.

□ لا تُطِلْ زمن المواجهة:

يجب أن تكون المواجهات قصيرة وهادئة. ويجب ألا تضع الطرف الآخر في موقف عداء ولمدة طويلة. فإذا ارتكب المرؤوس حماقة بغباء حقيقي، فأنا أنفجر فيه ثم أخرج من حالة الغضب هذه سريعاً. فقد اعتدت على أن أقول للمرؤوسين «ما فعلته يعتبر غباء. لقد ارتكبت خطأ، مع إننا جميعاً نخطئ. والآن، دعونا نتجاوز ذلك إلى شيء آخر». ومثل هذا التصرف يريحني لكي أنتقل إلى بقية أعمالي وأنا غير مثقل بمشاعر الغضب. وبالنسبة لي فإن أي مواجهة تصبح ماضياً وأنساه، وإن كنت آمل أن يظل هذا اللوم في ذاكرة المرءوس لمدة أطول.

□ تحكم في عواطفك:

إنني أُذكر نفسي دوماً بضرورة التحكم في عواطفي، وعدم تركها تتخطى الحدود. فالتصرف، أو نغمة الصوت، التي أستخدمها في نقاش أو اجتماع ساخن، قد لا تكون مناسبة للموضوع أو الاجتماع التالي. إنني أعرف العديد من كبار المديرين من الذين يصعب عليهم السيطرة على مشاعرهم، ونتيجة لذلك كثيراً ما يتعرضون للإحباط. فهم سريعو الغضب، وربما يعتقدون أن الإدارة بالتخويف هي إدارة ناجحة.

إن حماقة هؤلاء المديرين ليست في حدة مزاجهم أو تهورهم، بل في عدم قدرتهم على كبح عواطفهم، وترك إحباطاتهم تنتقل من حالة إلى

أخرى؛ ليصبحون أكثر عرضة للتأثر السريع بدلاً من أن يكونوا أكثر ثقة وأشخاصاً يعول عليهم. إن من السهل قراءة هؤلاء الناس، فإذا كان هناك من هو يعرف مزاجهم ففي إمكانه استغلالهم، عن طريق الضغط على الأزرار الصحيحة في الوقت الصحيح.

□ ما ذنب الأبرياء ؟

إن نقل غضبك من حالة إلى أخرى لأمر يبعث على الأسى، وليس له مبرر. فإذا حدث أن جدولت اجتماعات متتالية مع اثنين من مرؤوسيك وفقدت صبرك في الاجتماع الأول، فليس هناك مبرر لاستمرار حالة غضبك في الاجتماع الثاني. فالمرءوس لا ذنب له فيما حدث. ومع ذلك، فالكثير من الروءساء يفعلون ذلك.

□ المواجهة في الأوقات السعيدة:

تعتبر المواجهات المصحوبة بغضب مدمرة عادة، أما المواجهات الإيجابية فهي مواجهات منتجة. ومرة أخرى يعتبر التوقيت هاماً. لقد اكتشفت أن أفضل وقت لمواجهة الموظفين بسبب تسيبهم، أو إخفاقاتهم هي فترات انتعاش العمل التجاري. فإذا ارتكب أحد الموظفين الممتازين لديك خطأً مكلفاً، فإن آخر شيء يتوقعه منك هو مواجهته بسبب غبائه. ففي لحظات اكتئابه، فإنه في حاجة لتشجيع ودعم. والوقت الذي ينبغي أن تخفض فيه مستواه الوظيفي درجة أو درجتين، هو بعد سلسلة من النجاحات، حين يكون مزهواً بنفسه، وحين يتذكر أنه قد لا يكون ناجحاً كما يعتقد.

تحـــدي الرئيس:

هنالك مناسبات عديدة في العمل تحتاج فيها إلى الدفاع عن مركزك؛

ولكن لابد من التنبيه، بألا يتم ذلك عن طريق تحدي رئيسك. فالمواجهات مع الرئيس نادراً ما تقرر عن طريق من هو على حق، ومن هو المخطئ. فالرئيس، يملك «قرار الفصل». وما يدهشني أن العديد من المديرين ينسون ذلك.

عقود العمل: إلى أي حد هي مفيدة؟

من الظواهر الشائعة الآن بالنسبة للوظائف الهامة في المستوى الأعلى والمتوسط من المديرين، أن يطالب شاغلوها بعقود عمل مكتوبة. إنني متفهم حاجة المدير لضمان وظيفته ومرتبه كتابة خاصة في هذه الأيام؛ حيث من الممكن إلغاء أي وظيفة نتيجة إعادة تنظيم أي شركة. ولكن عقود العمل قد تدمر العلاقة بين العامل ورب العمل بنفس السهولة التي يمكن أن تقويها. ويمكن على المدى الطويل أن تقلل المكاسب المالية للموظف. وبالنظر إلى عقد العمل، من وجهة نظري كمالك شركة، فإنني أرى أن هذا العقد يلزمني أن أدفع مقابل خدمات موظف، والاستمرار في الدفع حتى بعد أن أصل إلى نتيجة مفادها أن هذا الموظف لم يعد قادراً على تقديم هذه الخدمات. والموظف، حتى في أسوأ الأوقات، يصبح سجيناً لهيكل آمور معين. كما أنه أكثر حرية مني في إنهاء التعاقد، في حين أنا لا أستطيع إرغامه على الاستمرار في العمل.

زيادة الرواتب:

إذا كنت من العاملين في مكان ما، فهنالك أربع طرق لتبرهن أن لك قيمة للعمل:

أولاً: اطلب ما ترغب من زيادات في الراتب ولكن لا تتوقع أن رئيسك على استعداد لمنحك إياه. ولكن من يدري ربما تحصل على ما تريده دون قتال.

ثانياً: تذكر أن الشركة هي التي تدفع لتنمو وليس رئيسك هو الذي يدفع.

ثالثاً: وضح جميع إنجازاتك الإيجابية خلال العام الماضي.

رابعاً: العمل على إعداد قائمة بالأهداف التي تود إنجازها في العمل العام القادم، وهذا أمر هام، فقد يترك هذا انطباعاً حسناً لدى رئيسك وربما يتردد في فقدانك.

كيف تحصل على أول وظيفة كبيرة :

كثيراً ما دُعيت إلى التحدث في الحرم الجامعي في موضوع «ما يجب على كل خريج معرفته»،لذلك فإني أقوم بإعداد نفسي للتحدث حول كيفية فهم الآخرين، حسن الإنصات للغير، إيجاد الانطباع الحسن، نوع المهارات الشخصية التي تزود الشباب بكيفية المنافسة في العمل.

ولكنني عندما أصل إلى الحرم الجامعي، أكتشف أنني يجب أن يكون موضوع حديثي بعنوان «كيف تعثر على وظيفة كبيرة؟». ولاحظت أيضاً أن الطلبة يسألون عن طبيعة العمل من الداخل.

بالنسبة لي، أرى أنهم يركزون بشكل أقل على العوامل التي تقع تحت سيطرتهم (المؤهلات، الاهتمامات، والمظهر)، ويركزون أكثر على العوامل خارج سيطرتهم. ومن وجهة نظري، كصاحب عمل، فيما يلي ستة عوامل يمكن لأي خريج السيطرة عليها:

١ - الإصـــــرار:

إذا كنت حقيقة تثق بمؤهلاتك وليس مجرد خريج يرسل عشرات الطلبات لعشرات الشركات، فكن مثابراً وذا إصرار. حدد وظيفة معينة في مؤسسة

معينة ،ولا تأخذ الرد المعتاد بعدم وجود وظيفة تناسب مؤهلاتك في الوقت الحاضر باعتباره رداً نهائياً. رد عليهم شاكراً اهتمامهم ثم عاودهم بعد شهرين أو ثلاثة أشهر فلا توجد ضمانة بأن صاحب العمل سوف يتذكرك أنت بالتحديد عندما تكون لديه وظيفة المرة القادمة، ولكن تأكد من أنك ستكون أول من تقدموا إليها الآن.

٢ - الحـــظ :

إذا طبقت عملية الإصرار والمثابرة على نحو صحيح فقد تقودك إلى الحظ. والحظ هنا هو أن تعرف أين أنت، ثم استثمار ذلك؟ معظم الناس محظوظون في كل يوم، ولكن النجاح المستمر فقط هو البرهان على ذلك.

قبل سنوات، وأثناء رحلة بالطائرة من شيكاغو إلى ديمونيز، كان أحد الحاصلين على ماجستيراً في إدارة الأعمال من جامعة هارفارد يتحدث مع رجل كبير في السن كان يجلس في المقعد المجاور له في الطائرة. وكان هذا الخريج هو الأكثر حديثاً؛ حيث أخبر جاره بعدم رضاه عن عمله الحالي في؛ لأن وظيفة التسويق لا تناسبه، وإن اهتمامه من الأساس هو في مجال الاستثمار. وبدأ الشاب يتحدث عن رؤيته للاستثمار وأفكاره وخططه. وبعد وصولهما إلى المطار تبادلا بطاقات العناوين. وطلب منه ذلك الرجل أن يتصل به إذا حدث أن وصل إلى بلتيمور.

وعندما وصل الخريج إلى منزله ونظر إلى البطاقة لأول مرة شعر أن الحظ قد ابتسم له، إذ اكتشف أن صاحب البطاقة هو رجل الأعمال البارز «روي برايس»، وبعد ٤٨ ساعة كان هذا الخريج في بلتيمور. والآن يدير عدداً من استثمارات روي برايس ويساعد في إدارة الشركة.

٣ - احمل معك شيئاً للفريق :

بالنسبة للخريجين الجدد، يتطلع معظم أصحاب الشركات إلى علامات إنجازات مع الخريج، مثال: تفوق رياضي، جوائز أكاديمية، . . إلخ. فإذا لم يكن لديك شيء من هذا القبيل، فحاول أن تحمل معك بعض الصفقات الطيبة، وسوف تجد من يهتم بك.

٤ - تقرب إلى سكرتير الرئيس :

معظم الخريجين الجدد يفشلون في تقدير قوة نفوذ السكرتير كحارس للبوابة، إنني مقتنع تماماً بأن سكرتيري قادر على إقناعي بمقابلة شخص ترك لديه انطباعاً حسناً، وأيضاً يمكن أن يمنع شخصاً من مقابلتي ترك لديه انطباعاً سيئاً.

٥ - اختر المؤسسة التي تناسبك قبل أن تختارك هي :

لحظة البداية هي اللحظة الوحيدة التي يفقد فيها الخريج السيطرة على عملية التوظيف؛ لأنه يتعامل فيها بلا مبالاة، فقط يريد وظيفة.

في أواخر الخمسينيات عندما تخرجت وقتها في كلية القانون بدأت السعي للحصول على وظيفة. وأول شيء فعلته أن تناولت دليل الوكالات والمكاتب القانونية؛ حيث قمت بدراسة الوكالات في المدينة التي أنوي العيش فيها مركزاً باهتمام خاص على أعمار الشركاء في كل وكالة. كنت أحاول إيجاد وكالة حيث معظم الشركاء سوف يُحالون إلى التقاعد بعد عشر سنوات، الأمر الذي يعطيني فرصة جيدة لكي أثبت جدارتي في العمل، وقد كان.

٦ - بعض النفقات :

بعد إنفاق الكثير من المال على تعليمك فهل تضن على نفسك بإنفاق بعض المال في سبيل البحث عن الوظيفة الصحيحة المناسبة لك؟

أكثر ثلاث حالات ضغطاً في العمل التجاري :

كثيراً ما يسألني الناس عن كيفية معايشتي للتوتر المستمر في محاولة عقد الصفقات مع رجال أعمال، خاصة أولئك من النوع العنيد، أو التفاوض حول عقود بعشرات الملايين من الدولارات.

كنت أقول لهم: إن عروض البيع ليست حالات توتر، إنها حالات استثنائية، وأنا مستعد لها، بل وأتطلع إليها، وهي ليست خبرات أليمة يجب أن أتواءم معها.

إن أكثر الحالات توتراً في العمل التجاري هي التي تنبع في الواقع من الأشياء الصغيرة، وفي معظم الأحيان يدخل فيها أفراد يفتقرون إلى الحس الإنساني، وهؤلاء لا تستعد لهم وإنما ضعهم في خلفية ذاكرتك، وتصرف معهم من هذا المنطلق.

١ - عندما تنسى التفاصيل الصغيرة :

إن رجل الأعمال الذي قال لأول مرة إنه: «لا توجد تفاصيل صغيرة»، لابد أنه كان خبيراً بحالات التوتر؛ لأنها فعلاً النقطة التي تبدأ منها المنازعات.

لقد تعرفت مرة من المرات على موظف تسويق صغير يعمل في شركة كبرى من عملائنا في الساحل الغربي بالولايات المتحدة الأمريكية؛ حيث كان يتعامل في العديد من الأنشطة مع شركتنا، فطلب مرة من أحد مديرينا هناك تذاكر لمباراة كرة سلة. ولم تُسلم له التذاكر بشكل سليم، وعندما سُلمت له لم تكن في مقاعد مناسبة.

نتيجة لهذا الخطأ الذي يبدو بسيطاً، قام هذا العميل ليس فقط بالانفجار غضباً على مندوبنا هناك، وإنما ألغى بعض العمليات التي كان يتعامل فيها مع شركتنا.

قد يحدث أن تتعامل مع هذا النوع من الناس، ولكن يجب على الإنسان أن يكون حذراً فقد يفقد صفقة كبيرة مع شخص ما، بسبب تتجاهل بعض التفاصيل الثانوية.

٢ - عندما تسدي معروفاً لشخص ما :

مرة من المرات كنا ندير أعمال أحد لاعبي الجولف والذي أدينا له أعمالاً جليلة بكل المقاييس. وحدث أن ذهب بأسرته في رحلة إلى أوربا؛ حيث طلب من مندوبنا في روما أن يحجز له سيارة أجرة في مطار روما. ولسبب ما ضاع الحجز وكان عليه أن ينتظر ثلاث ساعات في مطار روما مع زوجة غاضبة وطفل يصرخ، قبل أن يستقل سيارة أجرة لمسافة ساعتين حتى الفندق الذي تم الحجز لهم فيه، وظلت زوجته تحرضه على شركتنا ومدى إهمالها.

هذه الحادثة الصغيرة التي كنا نحاول فيها أن نسدي معروفاً لأنها ليست جزءاً من مسئوليتنا تجاهه كعميل، إلا أنها أثرت سلبياً على علاقتنا معه، والتي من المفترض أن تكون علاقة مثالية.

إن إسداء المعروف في العمل التجاري شيء جميل، ولكن ليس بسوء في التنفيذ. فما يبدو كخدمة شخصية لصديق قد يتحول بطريقة أو أخرى إلى التزام، وإلى الحد الذي تفضل فيه في كثير من الأحيان أن تقول: لا أستطيع.

الصالح والطالح في أعمال الخير :

ليس من السهل دائماً تنمية الاتصال مع أشخاص يمكن الإفادة منهم في العمل التجاري، وقد بدأ الناس يدركون ذلك الآن، خاصة الجيل الجديد الذي يرغب في الخروج من حاجز المستويات الإدارية الوسيطة. ولا أعتقد أن هناك أسلوباً أفضل لإعطاء مهنتك دعماً إضافياً في هذا المجال من العمل التطوعي.

ففي العمل التطوعي أفضل الطرق للقاء الناس. وبالتأكيد، هنالك سبب صحيح وسبب خاطئ للاشتراك في العمل التطوعي.

□ الأسلوب الخاطئ لممارسة العمل التطوعي :

هنالك نوعان من الناس ينضمون للمنظمات الخيرية:

المانحون: الذين ينضمون لهذه المنظمات الخيرية؛ لأنهم يرغبون فعلاً في عمل الخير.

المتلقون: الذين يتصلون بالمانحين لاستلام هباتهم، ومن ثم استغلال تعرفهم بهولاء المانحين لمصلحتهم الخاصة.

وفي حين أنه لا شيء خطأ في أن تكون من الفئة الثانية، لكن المشكلات تبدأ عندما يفقد المتلقون صبرهم. فهم يرغبون في عائد سريع حتى قبل أن يستلموا الهبات التي تلقوها كمتطوعين من المانحين. فإذا كنت ترغب في عمل شيء لنفسك، يجب أن تنتظر وقتاً طويلاً قبل أن تفكر في الدخول في عمل تجاري مشترك مع أي شخص في نطاق منظمتك الخيرية.

□ الأسلوب الصحيح لممارسة العمل التطوعي :

إن الاشتراك في أي منظمة تطوعية، عملية في غاية البساطة:

أولاً: أن يكون الدافع من النوع الذي يمليه عليك ضميرك.

ثانياً: أن تكون متطوعاً بحق.

ثالثاً: أن تعمل بجد واجتهاد.

في كثير من الأحيان يكون رجال الأعمال هم رؤساء للجمعيات

والهيئات الخيرية المحلية. وسواء كان الأمر يتعلق بالعمل التجاري، أم الخيري، فهؤلاء الناس يهتمون بالنتائج وليس بالوعود، ويتذكرون (إن لم يكافؤوا على الفور) الذي يقدم الهبات فعلاً. وأن أفضل طريقة لتميز نفسك كمتطوع هي أن تجمع المال.

والدرس المستفاد من تجربة الانضمام للعمل الخيري، ألا تبدأ بإظهار نفسك في منظمة خيرية، ما لم تكن قد حققت الكثير من الإنجازات لها. إنني معجب بأولئك الذين يمكنهم كسب صفقة لصالحهم. بعد إنجاز معين. ولكنني لا أحتمل رؤية من يحاولون أخذ الحد الأقصى من المكاسب دون أن يكونوا قد أدوا أي شيء يستحقون به جني مثل هذه المكاسب.

إنه ليس مجرد عمل تجاري مع اليابانيين :

لقد ظهر الكثير من المديح في السنوات الأخيرة لليابانيين لبراعتهم، و تقنيتهم العالية، وأساليبهم الإدارية، ومواهبهم في حفز العاملين. ولكن مع استمرار توسع نشاط شركتنا مع اليابانيين بشكل سريع كل سنة ولقضائي وقتاً أطول هناك، فقد أعجبت أكثر فأكثر بالمؤهلات الشخصية لرجال الأعمال اليابانيين.

١ - **التهذيب**: مهما تكن الظروف معاكسة، فلن يفقد رجل الأعمال الياباني هدوءه. واليابانيون مثلهم مثل الأمريكيين لديهم قدرات في إيجاد الوسائل لإفشال أي معاملة، ولكن على عكس الأمريكيين، لن يكون الغضب سبباً من أسباب هذا الفشل.

٢ - **الصبر**: كنت دائماً أفتخر بنفسي بأنني لا أملي إطاراً زمنياً لأي صفقة أعقدها. ولكن اليابانيين هم السادة في هذا الأمر. فهم على اقتناع تام

بإمكانية الانتظار سنوات حتى تنضج أية صفقة أو خطة تخص عمل تجاري.

٣ - **الكمال في الدقة** : اليابانيون دقيقون إلى حد الكمال. فأحياناً نمنحهم ترخيصاً لنسخ تصميم، مثال: قميص تنس أو جهاز، فيقومون بنسخ حتى العيوب الصغيرة التي يصعب ملاحظتها. وعلى المدى الطويل يصبح الصنف على جودة عالية.

٤ - **الانضباط**: بنفس القدر الذي نجدهم فيه صبورين جداً، فإن لليابانيين احتراماً زائداً للزمن سواء أكان ذلك زمنهم أم زمنك، وللحد الذي يبدون فيه عدم ارتياحهم للتأخير وعدم الوفاء بالمواعيد النهائية.

٥ - **الإخلاص لمدى طويل**: إنني معجب إلى حد بعيد بالعمال اليابانيين لولائهم للشركات التي يعملون فيها، إنهم يرتبطون مدى الحياة مع صاحب عمل واحد. وعندما يتحسن الوضع في الشركة، فهم يحتفلون أولاً للشركة، ثم لأنفسهم.

٦ - **الأمانة**: أعتقد أن اليابان هي البلد الوحيد من بين البلدان التي تعاملت معها تجارياً، والتي يمكن أن أمنحها امتيازاً في الأمانة.

خمس صفات مميزة للقائد :

إن الهدف من التفوق على الآخرين في العمل هي الحصول على وظيفة قيادية. وقيادة الناس تتطلب مجموعة من المواهب.

ويعتقد المؤرخ العسكري البريطاني جون كيجان أن قادة الحروب الكبيرة في التاريخ مثال الإسكندر الأكبر ونابليون يمتلكون خمس صفات مميزة وضرورية للقيادة:

١- يُظهرون اهتمامهم بجنودهم.

٢- يُخبرون جنودهم بما يرغبون فيه بالتحديد.

٣ - يقنعون الجنود بأنهم سوف يكافؤون إذا قاتلوا بشجاعة، ويُعاقبون إذا لم يفعلوا ذلك.

٤- يعرفون متى يهاجمون.

٥- يُشاركون جنودهم أية مخاطر.

لهذا فإن المخاطرة بعمل تجاري تبدو مثل ميدان معركة، وأعتقد أن لهذا المؤرخ نظرة سليمة بالنسبة لأي مدى يمكن التطلع إلى أن تكون قائداً، وفيما يلي كيفية انطباق المميزات الخمس أعلاه على العمل التجاري:

١ - لابد من إقناع موظفيك بانك تهتم بهم:

وهذا يتطلب إجراءً لا كلاماً، وذلك في شكل إيماءات شخصية بأن تعامل الناس كبشر وليسوا مجرد أدوات للإيراد. قد يعني ذلك منح أحد المديرين المبرزين إجازة على نفقة الشركة، أو إحضار زوجة تعمل في منطقة أخرى في رحلة عمل. أو التصريح لبعض العاملين معك باستخدام منتجعك في عطلة نهاية الأسبوع. ومن جانب آخر، تعني عدم هدم قيمة الولاء والإخلاص، حتى ولو جرت عكس بدهيات الاقتصاد.

أذكر أن أحد كبار المديرين واجه ظروف تدهور شديد في شركته. فأشار عليه صغار المديرين المتعطشون للقيادة بالتخلص من العديد من مديريه الذين ظلوا معه مدة عشرين عاماً. فأفضل سنواتهم وراءهم كما قال صغار المديرين، ويمكن استخدام رواتبهم في بنود أخرى أفضل. كان كبير المديرين يعرف ذلك

وأن هذا الرأي صحيح، ولكنه صعب عليه التخلي عن زملاء ظلوا أوفياء له سنوات عديدة. فأبقى عليهم وتخلى عن فكرة التخفيض. إنني أعتقد بأنه كبر في عيون مرؤوسيه كقائد بسبب هذه الإيماءة النبيلة.

٢- يجب أن تحدد لموظفيك ما هي أهدافك بالتحديد:

يجب على القائد أن يعطي موظفيه صورة واضحة «هذا ما سوف يكون عليه وضعنا خلال خمس سنوات». والمدير الفعال يذكر التفاصيل الصغيرة أيضاً. فالتفاصيل الواضحة هي التي يحملها الموظفون معهم من يوم إلى يوم.

٣- يجب أن تقنع موظفيك بأنهم سوف يكافؤون إذا عملوا بجد وأنهم سيعاقبون على التقصير:

ففي الحياة العسكرية، يعني الأداء المتميز منح أوسمة وألقاباً تشريفية.

أما في العمل التجاري، فهذا يعني مناصب، ومكافآت، والشعور بالمساواة والإنصاف.

إن معظم القادة الأكثر فاعلية نادراً ما يفاجئون موظفيهم بترقيات أو تخفيض مستويات، بل يذكرونهم باستمرار بما هو متوقع منهم وكيف يؤدون أعمالهم، وليس هناك ما هو مضر بالإنتاج أكثر من أن تدع أحد موظفيك مستمراً في الاعتقاد طوال العام بأنه يؤدي عملاً عظيماً في الوقت الذي تعتقد فيه أنت بأنه فاشل في الواقع.

٤- يجب أن تعرف متى تهاجم:

التوقيت في العمل التجاري: هو تحديد متى تأخذ خطاً متشدداً أو سهلاً؟ ومتى تكون عنيفاً أو لطيفاً؟ ومتى تركز انتباهك ومتى تسترخي؟

إن الميزة الأكيدة لأي قائد هي قدرته على قول «نفذه الآن!»، وينفذ بالفعل. ومعرفة متى تهاجم هي أيضاً من مؤهلات القيادة التي تظهر لدى الموهوبين منهم.

٥- يجب أن تظهر لموظفيك بأنك تشاركهم المخاطر :

بالمصطلحات العسكرية، هذا يعني أن تكون حاضراً في ميدان المعركة.

وفي العمل التجاري، يجب أن يكون القيادة بمثابة القدوة الحسنة. ألم تلحظ أن الرؤساء الذين يحظون باحترام الجميع في العمل هم الذين يمكنهم أداء أي عمل في الشركة أو المؤسسة، من المستودع إلى منصب كبير المديرين، ولا يترددون في القيام بذلك الدور.

إن المقدرة على تلويث أيديهم بالأوساخ، ليس فقط في فرض المخاطر على مرءوسيهم وإنما بتحملها بأنفسهم، وكل ذلك يتحول إلى مصدر للثقة بهم.

*** *** ***



الباب الخامس

حُســـن التنظيم



الباب الخامس
حُســـن التنظـيم

إدارة الوقت :

عند نقطة معينة، أعتقد أن أكثر المديرين نجاحاً هم من يتوصلون إلى توافق مع مبادئ الإدارة الفعالة للوقت. وهي مبادئ في غاية البساطة:

١- ليكن لديك نظام. أي نظام.

٢- تمسك بهذا النظام.

٣- دوّن كل شيء كتابة.

العالم اليوم أصبح أكثر تعقيداً، وهو لا يخضع لشروطك وظروفك. وفيما يلي بعض تمارين إدارة الوقت التي أمارسها على نحو دقيق، والتي ساعدت في جعل هذا العالم أكثر استجابة لاحتياجاتي:

١- عامل من عوامل السلطة:

إنني أعرف واحداً من كبار المديرين يقيس مقدار سلطته في مواجهة مديري الشركة بقدرته على تعديل جداولهم الزمنية، فهو يحاول جاهداً لتأكيد أهميته الذاتية من خلال حمل هؤلاء على تغيير خططهم لتناسب خططه.

إنني أوافقه سلوكه هذا، ولكنني متفهم لوجهة نظره بشأن الاعتراف بعامل السلطة. فكلما كنت قادراً على التحكم في جداول مواعيد الآخرين، كلما زاد احتمال أن تكون منظماً. وفي كثير من الأحيان، قد يتهاون بعض المديرين في هذه السلطات بشكل يدفع حتى أكثر الهياكل التنظيمية بساطة إلى الفوضى.

٢- حدد جدولك بالطريقة التي تجنبك أية مخاطر:

هنالك فائدة عظيمة من معرفة موقعك ووقتك. فقدرتك على أن تكون محدداً مع شخص ما يرغب في معرفة متى يمكنك اللقاء، تجعلك تبدو منظماً ومنضبطاً. ولكنك قد تدفع الثمن عندما تقيد نفسك أسابيع أو شهوراً مقدماً ـ فالظروف تتغير، وكثيراً ما تجد نفسك تستهلك وقتاً طويلاً في محاولة التخلص من وضع كنت تحاول تنظيمه.

٣- اترك خانات فارغة في جدول عملك اليومي:

المديرون، وعلى وجه الخصوص عندما ينتقلون إلى وظائف قيادية لأول مرة، ينزعجون من الخانات الفارغة في جدولهم اليومي. فهم يعتبرون الساعات غير المشغولة علامة على التقصير، أو أنهم متخلفون جداً عن زملائهم.

إنني لا أعتقد بأن الخانات الفارغة علامة على التقصير، بل على العكس، إنها تساعدني في زيادة سرعتي. ففي كل يوم عمل تجدني أترك فراغين أحدهما نهاية الفترة الصباحية والثاني في منتصف الظهيرة. وهذان الفراغان يمنحاني فرصة للاتصال الهاتفي حول المواضيع التي تكون قد ظهرت في الساعات السابقة أو لجدولة اجتماعات بما يلائم الأطراف الأخرى. إنني في حاجة إلى هذه الفراغات للتفاعل مع ما هو موجود من أعمال، وليس للقيام بأنشطة جديدة. وكثيراً ما ساعد ذلك في دفعي أنا والشركة إلى الأمام.

وفي الحالات التي أقول لأحد ذي رأي بكل صدق: «ساعات الظهيرة كلها لك»، فإنها اللحظات التي أحس فيها بسعادة كبيرة وليس بالذنب. معناها عندي أنها دليل على حسن إدارتي لوقتي.

٤- التخطيط للمستقبل القريب:

نظراً لأن معظم وقتي يقتضي عقد اجتماعات مع الناس. فمن المهم بمكان أن أجد وقتاً كافياً لتحديد مع من سأكون في بقية وقتي. وهنا، لدي أسلوب محدد جداً لتنفيذ ذلك. مثلاً، عندما أبدأ في إعداد جدول زيارتي لنيويورك أثناء بطولة الولايات المتحدة الأمريكية المفتوحة للتنس، فإنني أُحدد بأن هناك ٤٥ شخصية أرغب في مقابلتهم أثناء تلك الفترة وربما ٢٠ شخصية إضافية أخرى قد أرغب في لقائهم إذا سمح الوقت.

لهذا، أقوم بتقسيم المجموعة الأولى (٤٥) إلى ثلاث فئات حسب الأولوية:

الفئة (أ) وهم الأسبقية الأولى، ومكونة من ١٥ شخصاً.

الفئة (ب) وهم الأسبقية الثانية. وأحاول تكييف جدولي للقائهم.

الفئة (جـ) وهم الأسبقية الثالثة: وهؤلاء إذا لم يسمح الوقت بلقائهم فلا ضير في ذلك. ومن ثم أحاول استغلال هذا الوقت لصالح المجموعة (أ). فإذا كنت أعرفهم جيداً فسوف أترك مكتبي يدعوهم للاجتماع. وإذا كنا نعاملهم لأول مرة، فأنا أتصل بهم شخصياً. وإذا كان (٥) منهم غائبين فإنني أضعهم في صدر قائمة أولئك الذين يجب أن أحرص على لقائهم المرة القادمة. وأكرر نفس الشيء مع الفئة (ب) والفئة (جـ).

إن عملية تحديد جدول اجتماعات مع شخصيات مشغولة جداً، يتطلب دائماً منحهم عدة خيارات بدلاً من خيار واحد. وإذا لم يكن الشخص موجوداً، فمن الأفضل الرجوع إليه مرة أخرى بخيارات جديدة. أنني في هذه الاجتماعات أُركز على معرفة من سأجتمع معه، وما هو الموضوع المهم بالنسبة لعملي.

القنابل الزمنية التي أن تدمر يومك المنظم:

إنني أقوم بإدارة عملي من ملصقات صفراء صغيرة، كل منها مخصص ليوم معين مع خط طولي في منتصفها. في الجانب الأيسر من الورقة أسماء الأشخاص الذين أرغب في الاتصال بهم. وفي الجانب الأيمن منها عناوين الأعمال التي أنوي إنجازها.

لقد ذكرت هذا ليس لإجبار الآخرين على التحول إلى أسلوبي في إدارة الوقت. فما ينفع معي، قد لا ينفع معهم. ومع ذلك، إنني لا أعرف شخصاً ناجحاً في العمل التجاري وليس له أسلوب تنظيمي خاص به. ولكن لا يمكن لجميع الأنظمة في العالم أن تجعلك شخصاً منظماً ما لم تبطل مفعول القنابل الزمنية الصغيرة: وهو جوانب أو أساليب تزرع الفوضى في يومك الذي نظمته بعناية، وهي:

□ ابدأ دائماً بالمهام السهلة:

إذا كان لديك (١١) مهمة ترغب في تنفيذها أثناء اليوم: (٨) منها تعرف جيداً الوقت الذي تستغرقه من الوقت، و(٣) غير متأكد منها. أيهم تنجز أولاً؟ كثير من الناس يبدأ بالأخيرة، وبالتالي لا ينجزون شيئاً أبداً. (ربما يعتقدون بأنها تحدٍّ يستحق هذا الوقت). إنني دائماً أحاول أولاً، إنجاز الثماني مهام الأولى السهلة فهي تعطيني إحساساً سعيداً بالإنجاز. وبالتالي تحفزني نحو المزيد من الإنجازات. وفي ذهني أيضاً، يجب الاستمتاع بالمهام السهلة، فلا أتجاهلها أو أتعامل معها كشيء مضمون.

□ خطط للوراء لضمان التحرك إلى الأمام:

أن أنجز كل شيء في وقته ليست مسألة خطيرة. ولكنني أعتز بنفسي

عندما أعرف كم من الوقت أحتاجه لإنجاز مهامي. إنني أطبق ذلك حتى على أصغر التفاصيل.

في الصباح، لا أتعامل مع موضوع استيقاظي من النوم اعتباطاً. فمثلي مثل الآخرين لدي أشياء روتينية أقوم بها كل صباح - فأنا أحتاج لنصف ساعة لكي أرتدي ثياب العمل، وعشر دقائق للوصول إلى مكان عملي، ولكنني أحتاج أيضاً لربع ساعة لإجراء بعض التمارين الرياضية، وعشرين دقيقة للاطلاع على الصحف، وكذا رسائل الفاكس الليلية، وخمس دقائق للتفكير في موضوع اجتماع الثامنة صباحاً.

وهذا معناه ساعتان إلى الوراء تتطلبان مني الاستيقاظ الساعة السادسة صباحاً وأي تأخير عن ذلك معناه أنني ضحيت بشيء من مكافآتي الشخصية. ومثل هذه الخسارة، يجب ألا أبدأ بها يومي.

□ لا تكن بطلاً في الزمن، ولا ضحية هؤلاء الأبطال:

يرغب بعض الناس في أن يكونوا أبطالاً في حسن تعاملهم مع الزمن. إنهم يحاولون باستمرار أن ينجزوا الكثير جداً في أقل فترة زمنية ممكنة وكأنما يريدون أن يكونوا أبطالاً في القيام بعمل ساعتين في ساعة واحدة. هذا النوع من الناس يمكن أن يحطم جدول عملك. فهم دائماً يلهثون خلفك وعلى حساب وقتك. فكم مرة يخبرك شخص أنه سوف يقابلك بعد ساعات العمل مباشرة ولكنه يقول لك: أنه سيجري مكالمتين هاتفتين ولديه مشوار صغير جداً قبل الحضور للقائك.

فقبل أن أكون ضحية سوء تنظيم شخص ما، أقوم بعملية حسابية لما أذكره قبل أن يقابلني. وبتقديرات بسيطة يمكنني تحديد مواعيد جديدة بدلاً من تلك التي حددها هو.

شيء بدهي أن يكون في حياتنا أشخاص يصعب المحافظة على جدولك اليومي معهم. فعلى سبيل المثال، هنالك كثيرون اعتادوا إلغاء مواعيدهم. ولكن يجب عدم التسرع بإخراجهم من قائمتك. فالناس يلغون مواعيدهم لسببين: (١) ظهور عامل جديد (٢) ما هو مهم بالنسبة لك، ليس مهماً بالنسبة لهم.

□ حدد أولويات مكالماتك الهاتفية:

جرب ولو يوماً واحداً أن تكون جميع محادثاتك لا تزيد على خمس دقائق أو أقل بغض النظر عمن يكون الطرف الآخر. ومثل هذا التصرف سوف يحدد أسلوب محادثاتك كلها. ونظراً لاختلاف الناس في التعامل مع الهاتف، حاول إعطاء موضوعك أكبر قدر من المحادثة الهاتفية.

فإذا كان لديك نصف ساعة لعدد سبعة مكالمات هاتفية، ست منها يمكن التعامل معها بواقع دقيقتين للمكالمة والأخيرة قد تكون مفتوحة. إذن، من الأفضل أن تبدأ بالمكالمات الست أولاً حتى تكون مرتاح النفس وأنت تتعامل مع السابعة لأنك تحررت من ست مكالمات.

□ قائمة «للتنفيذ» لم تعد مقروءة:

إنني أحب إعداد قوائم بما يجب عليّ تنفيذه وذلك تذكيراً لنفسي فكلما أنجزت شيئاً من هذه القائمة، أقوم بشطبه من القائمة. بالنسبة لي، فإن العلامة الحقيقية للتنفيذ المنظم ليست هي كم الأعمال التي دونتها في قائمة «للتنفيذ» منذ البداية، وإنما كم الأعمال التي شطبها من القائمة نهاية يوم العمل دلالة على تنفيذها. يجب أن تكون قائمة «للتنفيذ» غير التي أغلقت عند نهاية اليوم.

□ التحكم في الأوقات الانتقالية:

يقر معظم المديرين بأنه ليس هناك عنصر في حياة العمل التجاري أكثر أهمية من الزمن. فهو الشيء الوحيد المحدود الحجم. فإذا استطعت توفير خمس دقائق خلال اثنتى عشرة مرة في اليوم، تكون بذلك قد وفرت وقت لأطفالك وأخذ غفوة، وقراءة جزء من كتاب . . إلخ.

إن هناك فترات كثيرة من اليوم تعتبر أوقاتاً ضائعة، ولكن في ذهني أن أكثرها إزعاجاً هي ما أُسميه «الأوقات الانتقالية» ـ الفترة ما بين نهاية إحدى المعاملات وبداية الثانية. الوقت الذي أكون فيه وزميل لي قد انتهينا من عمل مشترك، والوقت المستغرق لكي نفارق بعضنا.

أما في المناسبات الاجتماعية، فهذه الأوقات الانتقالية، هي أكثر ما تكون وضوحاً ـ فبعد انتهاء المناسبة كثيراً ما ترى الناس (أ) قرروا المغادرة (ب) يتجولون إلى الغرفة التالية (جـ) يتوقفون للثرثرة (د) يتلكؤون جوار الباب (هـ) الوعد بلقاء قريب (و) تجديد هذه المواعيد جوار السيارة. والفترة الزمنية بين كل حدث وآخر قد تستغرق حوالي ٢٠ دقيقة. ولاشك في أن مثل هذا السلوك هو من رفاهيات الحياة الاجتماعية المسترخية، ولكن إذا سمحت لمثل هذه الظواهر أن تتكرر، فقد يكون من المستحيل عليك استرداد هذه الأوقات المسروقة.

□ كيف تتحايل على السكرتير المفرط في حماية رئيسه ؟

كثيراً ما اصطدمت بالسكرتيرين الذين لا يخطرون رؤساءهم بالمكالمات التي ترد إليهم. وربما بتصرفهم هذا يريدون تعزيز غرورهم في محاولة التحكم في جدول أعمال رؤسائهم. وربما يعتقدون بأن عزل الرئيس برهان على ولائهم وفعاليتهم. وربما يعتقدون بأنهم يعرفون كل شيء.

إنني لا أعرف دوافعهم في هذا الشأن إلا أنهم قد يضيعون الفرصة على الطرفين في مكالمة مزعجة يحبسونها عن الرئيس. إن هذا الولاء الذي ليس في محله، فإلى جانب أنه عدم خدمة للرئيس، فهو أيضاً مدعاة لغيظ المتصل على الهاتف.

فعلى مدى السنين، نجد أن أفضل أسلوب للتحايل على سكرتير من هذا النوع هو (أ) معرفة دورهم كحراس بوابة (ب) إدراجهم في خانة الشريك الخائن ضمن مؤامراتك للوصول إلى رئيسهم. إن الالتفاف حولهم يتطلب أكثر التكتيكات صلابة. على سبيل المثال:

١-اتصل بالرئيس في منزله:

في مرة من المرات ولصداقتي لأحد كبار المديرين، كنت أعرف أنه يرغب في التحدث إليّ. ومع ذلك حال سكرتيره دون وصول مكالماتي إليه. لذلك، اتصلت به ليلاً في منزله. وفعلاً سعد الرجل بالمكالمة وحدد لي ميعاداً في الأسبوع القادم لتناول طعام الغداء معاً.

كنت على الدوام أتساءل لماذا لا يتصل رجال الأعمال الأذكياء بمن يتعذر الوصول إليه في مكتبه، أن يتصلوا به في منزله؟ لا أقترح أن تكون هذه عادة، ولكن إن كانت لديك فرصة إضافية للمناقشة مع شخص له أهميته، فإن مبادرتك الاتصال به في منزله سوف تعتبر إيماءة إضافية وليست تطفلاً.

٢- ادخل عبر رئيس مجلس الإدارة:

أحياناً قد يكون الاتصال برئيس مجلس الإدارة السبيل الوحيد لتجاوز سكرتير المدير العام.

وهذا شبيه بحادث المواطن الأمريكي الذي اتصل بالبيت الأبيض محتجاً

على سوء خدمات البريد فاكتشف أنه يتحدث مع رئيس الولايات المتحدة الأمريكية.

من السخريات، أنه في كثير من الأحيان، يسهل الوصول إلى رئيس مجلس الإدارة أكثر من الوصول إلى مدير تنفيذي من المستوى المتوسط. وهذا لا يعني أن رئيس مجلس الإدارة ليس بلا عمل؛ ولكن لأنه وسكرتيره يتفهمان بشكل أفضل قيمة مكالمات معينة.

اختراق خطوط المديرين :

إن واحدة من أكبر التغيرات في إدارة الوقت الشخصي في السنوات الأخيرة هي إلى أي مدى وصل أصحاب القرار في عملية إعداد جداول أعمالهم؟ فمنذ خمس سنوات مضت فقط، من النادر أن يغلق أحد كبار المديرين جدول مواعيده قبل ثلاثة أو أربعة شهور مقدماً. فإذا كنت أرغب في مقابلة رئيس مجلس إدارة إحدى الشركات العملاقة في إبريل فلا بد لي من الاتصال في فبراير. ولكن اليوم، يجب أن أطلب تلك المواعيد قبل عام.

إنني لست سعيداً بهذا التحول في الأحداث، ولكنها حال الدنيا. فحياة هؤلاء أصبحت أكثر تعقيداً، ولا بد لنا من التكيف معها. ومن وجهة نظري: فإن أغلب الناس لم يتكيفوا مع هذا الواقع الجديد. إما لأنهم لم يستوعبوا ميلاد جيل جديد من كبار المديرين المشغولين جداً، أو ليسوا أذكياء بما فيه الكفاية حول كيفية التعامل مع هذا الجيل الجديد بشكل مناسب. فيما يلي ثلاثة اقتراحات في هذا الخصوص:

١- قدم دعوتك مبكراً :

إن أسهل طريقة لدفع الناس للاستجابة لجدولك الزمني هي الوصول إليهم مبكراً.

كان لي صديق من كبار المديرين وهو من النوع الذي لا تجد موعداً في برنامجه لشهور. وفي يوم من الأيام قُدمت له دعوة ليكون ضيف شرف في رحلة خاصة إلى فنزويلا. وهذا النوع من المناسبات هو مما لا يعره صديقي التفاتاً. ولكن منظم الرحلة كان قد تقدم بالدعوة قبل ١٨ شهراً من مواعيدها، ووقتها لم يجد صديقي بدأ من قبولها لأن ١٨ شهراً مدة طويلة وليس فيها ما يهدد برنامجه في الوقت القريب. ولكن مع قرب موعد الرحلة واجه صديقي موقفاً صعباً. فبرنامجه مليء، كما أنه ليس من الشهامة أن يسحب وعده. وهكذا قام بالرحلة على مضض، وهو نتاج تقديم الدعوة مبكراً.

٢ - مواسم ركود النشاط أنسب الأوقات :

لكل مدير موسم ركود ـ وهي فترة من العام يقل فيها انشغالهم. ومع أن موسم الركود في العمل التجاري غير واضح إلا أن هناك جيوباً من عدم النشاط في جدول كل رجل أعمال يمكنك الاستفادة منها.

٣ - دعهم يحددون التاريخ :

والمفتاح بالتأكيد في أن تمنح هؤلاء المديرين المشغولين مساحة زمنية أكبر لتحديد موعد ـ ولتكن عاماً كاملاً ـ، فكلما كانت النافذة كبيرة، كلما أغرت الناس بالقفز عبرها.

وينطبق نفس المنطق على مواعيد التحدث مع هؤلاء حول المبيعات. تجبرهم على التكيف مع جدولك أنت وإنما حاول أن تتلاءم مع جداولهم، ومن ثم تنتزع منهم موعداً.

كيف نفيد من المذكرات المتبادلة؟ :

منذ أن تجاوز عدد موظفي شركتنا خمسة موظفين، عملت على إعداد

ملفات للمذكرات المتبادلة بيني وبين المديرين في الشركة. فهنالك الآن العشرات من هذه الملفات في أكثر من عشرة مدن. وكنت أقوم بالفعل بوضع أي وثيقة أياً كان مصدرها في ملف وأحفظه. وعند مقابلتي لأي مدير لمناقشة أمر ما اعتدت على الرجوع لهذه الملفات لإنعاش الذاكرة. وربما تكون هذه المذكرات ذات فائدة محدودة بالموضوع الذي سيناقش ولكنها قد تحتوي فكرة قد تكون ملائمة الآن.

لقد أصبحت «ملفات المذكرات المتبادلة» جزءًا أصيلاً من نظام إدارة الوقت لدي، وبها أصبح لدي ما أحتاجه لأي اجتماع.

بداية ونهاية المحادثة الهاتفية :

لكل محادثة هاتفية، بصرف النظر عن كونها مختصرة أو مسهبة، بداية ووسط ونهاية، ويمكن لكل إنسان تقريباً القدرة على التعامل مع وسط المحادثة؛ حيث يصل الناس إلى قلب النقاش، ولكن البداية والنهاية هي التي تفرق بينهم.

إنني أعرف أحد المديرين من ذوي الموهبة والحيوية في المحادثة وجهاً لوجه. ولكنه لا يملك هذه الموهبة في الاتصال بالهاتف. فهو يتحدث بنغمة رتيبة فاترة وبلا إحساس، للدرجة التي تعتقد أن محادثتك تسبب له ألماً جسمانياً، ولكن بنفس القدر تحس وكأنه يتزود بطاقة مع استمرار المحادثة، وبعد عشرين دقيقة، حين تكون على وشك إنهاء المكالمة تحس أنه بدأ ينتعش وتضيء موهبته.

قد يكون مثل هذا الشخص مزعجاً في المحادثات الهاتفية ما لم تتمكن من حمله على الحديث إليك بنفس السرعة.

ليته يدرك كم هو مؤثر في الأقرباء والأصدقاء إذا أضاف شيئاً من الطاقة والحيوية إلى محادثاته الهاتفية.

وبالنسبة لافتتاحية المكالمة أضع يدي على السماعة وانتظر لثوان، وبهذه الطريقة أستجمع أفكاري وأقرر ما أرغب في قوله، وكيف سأقول ذلك؟ وما هي نبرة الصوت المناسبة؟

إن افتتاحيتك للمكالمة قد تحدد نغمة كل شيء يأتي بعدها. وقد تكون في أغلب الأحيان الفارق بين إنجاز الأشياء بأسلوبك أنت، أم القبول بمجرد التسوية مع الآخرين.

قطع الخط :

إن إنهاء محادثة هاتفية هو فن من الفنون. لهذا أعتقد أن لاري كنج في محطة CNN يُعَدُّ من أفضل الناس في التعامل مع الهاتف في أمريكا. فهو شخص مهذب، ومرح، وسريع الخاطر خاصة في مقابلاته التلفزيونية. ففي إمكانه أن يسأل ضيفه في الحلقة أسئلة صعبة، وفي نفس الوقت يشبعه تدليلاً.

ولكنني في الحقيقة معجب بأسلوبه مع الثرثارين الذين يقدمون أسئلة عبر الهاتف، فإذا بدأ المتصل يسهب في حديثه مضيعاً وقتاً طويلاً، يسأله كنج على الفور: «ماذا تريد أن تقول؟». وهذا هو السؤال الذي يعيد المتصل إلى الواقع. وإذا لم ينجح هذا الأسلوب، يلجأ كنج إلى الخطوة التالية وهي قطع الخط والانتقال إلى شخص آخر.

إدارة وقت الفراغ :

لقد لاحظت كثيراً كم يناضل المديرون للحصول على أسبوع، أو أسبوعين إضافيين إجازة ضمن عقود توظيفهم، ولكن، للأسف، دون أن يستمتعوا بها.

فالأشخاص الذين يعاملون وقت فراغهم بازدراء، إنهم مشغولون جداً بحيث لا يستطيعون قضاء أيام محدودة الإجازة، إنما يخدعون أنفسهم. إنهم لا يقدّرون الطاقات التعويضية التي توفرها أنشطة ساعات الفراغ.

إنهم يفكرون في وقت الفراغ باعتباره الوقت الذي لا يجري فيه أي عمل رسمي. واعتادوا ملء هذه اللحظات الحرة بالتفاهات. إنهم سجنوا أنفسهم في أعمال غير مفيدة عادة ما تؤدي إلى كارثة، إما في حياتهم الشخصية، أو صحتهم، أو كفاءتهم في العمل. إنه لمن الأهمية بمكان أن تجبر نفسك على أن يكون لديك وقت فراغ، وعليك أن تأخذ هذا الأمر بجدية. إنني دائماً أقوم بإعداد جدول لوقت فراغي، سواء أكان ساعة أو عدة أيام. إنني أضع ساعة الاسترخاء ضمن جدول عملي اليوم، مثلها مثل أي مواعيد عمل أخرى. فإذا حددت أخذ غفوة بعد الظهر، فهذا يعني عدم خرق هذا النظام بأي حال من الأحوال، مثله مثل التزامات العمل تماماً

وبما أنني أدير عملي بنفسي، فقد وجدت أن من الأفضل لي أن آخذ إجازات صغيرة من يومين إلى خمسة أيام، فأخذ أسبوعين أو ثلاثة يعني عملاً متراكماً في انتظاري. والتفكير فيه فقط سيدمر الإحساس بالنصف الأخير من هذه الإجازة. فحاول تخطيط وقت فراغك وإجازاتك. وإذا لم تفعل، فإن وقتك يضيع لأسباب خارجة عن إرادتك.

*** *** ***



الباب السادس

الاتصال



الباب السادس
الاتصـــــال

من يكتب مذكرات مقنعة ؟

من الفوائد المدهشة التي جنيتها من كتابتي هذا الكتاب، كانت من تأثيره المباشر على أسلوب كتابتي لأي شيء. وفي محاولتي التعبير عن أفكاري على الورق للآخرين، اكتشفت أهمية الانضباط ضمن إطار معين. والأمر لم يكن سهلاً، فقد دفعتني عملية الكتابة إلى الاطلاع على كتابات الآخرين: كتبهم، مقالاتهم، مذكراتهم، مراسلاتهم، . . إلخ. وذلك بعين فاحصة.

تعلمت أيضاً أنه قبل محاولتك إقناع شخص ما بفكرتك، يجب أن تسترعى انتباهه. ولن تستطيع فعل ذلك باستعمال لغة ومفردات مبهمة، أو يطرح أفكار مبتذلة. ففي شركتنا، تجدني شديد التقدير للمذكرات القصيرة. فالمذكرة المفضلة لدي هي المكونة من جملة واحدة في طولها أو جملتين على أكثر تقدير. والمديرون لدينا يعرفون ذلك. ومن أراد كسبي لجانبه فعليه محاكاتي في ذلك؛ لأن المذكرات الطويلة لا تترك أثراً في نفسي، بل على العكس تزعجني.

إن مذكرة العمل التي تنال إعجابي، والتي غالباً ما تكون فعالة، هي التي تتبع القواعد التالية حول الوضوح والبساطة:

□ كن واضحاً ولا تكن مؤثراً :

ففي معظم المذكرات كما كتب ويليام كنزر في كتابه «أسلوب الكتابة»:
«إن العيب الأساسي في الكتابة هو التضخيم والأسلوب الطنان، فالمديرون

على أي مستوى هم سجناء الانطباع بأن الأسلوب المبسط انعكاس لبساطة ذهنية. وفي الحقيقة، الأسلوب المبسط هو نتاج عمل شاق وتفكير عميق، والأسلوب المشوش انعكاس لفكر مشوش أو شخص كسول إلى الحد الذي لا يستطيع فيه تنظيم أفكاره».

□ كن مختصراً :

ـ كلمات قصيرة، عبارات قصيرة، فقرات قصيرة.

ـ فكّر قليلاً: هل أنت في وضع المهاجم أم المدافع؟

إن لمذكرات العمل هدفين عادة، إما لتقديم أفكار للشركة التي تعمل فيها، أو لحماية نفسك من أفكار الآخرين.

يجب قبل كتابة أي كلمة، أن تحدد ما إذا كان هدفك هو تقديم قضية أو موضوع معين أم تدافع عن حماك؟ فقُرّاءك لن يتبينوا ذلك ما لم تكن أنت قد تبينت جيداً ما تريد.

□ قـدّم رسالة واضحة :

قرأت مرة أن عملية الكتابة تكون أصعب ما تكون في الرسائل التي تعالج النواحي التالية:

١- بيان كيفية تنفيذك لما تعرضه من أفكار.

٢- الرغبة في البيع لعميل.

٣- الاعتذار عن الخطأ.

٤- تقديم أخبار سيئة للطرف الآخر.

٥- عند الإشادة بعمل جليل قام به من تكتب إليه.

٦- إخبار المدير العام، بأنه على خطأ.

٧- إيضاح مطالبك.

٨- إيضاح موقف الطرف الآخر من قضية ما.

إنني على استعداد لقراءة أي مذكرة تبدأ بأي من الأفكار أعلاه.

□ ادخل في الموضوع مباشرة :

يجب أن تزن كل كلمة مقابل وقت القارئ ومساحة انتباهه، فالعديد من الكتّاب يكتبون لأنفسهم، يستخدمون مذكراتهم لخلق ازدواجية في معالجتهم لأفكارهم. فالناس لا يحتاجون لجدول تقسيم زمني للتفاصيل الدقيقة لكيفية تفكيرك في مشكلة ما. وبالتأكيد، لا يحبون أن يقرؤوا عنها، إنهم يحبون الاطلاع على الموضوع أساس المذكرة وبسرعة. فإذا كان لديك طريقة لخفض التكلفة، فأعلنه في أول جملة، وإذا كنت تطلب جهاز حاسب آلي، فاذكر ذلك منذ البداية، لا تحاول إلقاء قنبلتك عند نهاية المذكرة، فربما تنفجر في وجهك.

□ أعلن هويتك :

في المذكرات الرائعة، أنا لست في حاجة إلى النظر إلى التوقيع لمعرفة من أرسلها، فهوية الكاتب واضحة على الورقة. وللأسف، بالنسبة لمعظم كتّاب المذكرات، نجدهم بلا هوية. وبدلاً من الثقة في أسلوبهم المميز في التعبير عن آرائهم، نجدهم يحاكون اللغة المألوفة والمأمونة للمذكرات.

إن إضافة الهوية الشخصية لمذكرة ليس أمراً سهلاً، ولكن يمكنك أن تبدأ

باستخدام الضمائر مثال: «أنا»، «إنني»، «نحن»، فهي قصيرة ولكنها محددة جداً.

واللمسة الشخصية الوحيدة التي يجب تجنبها، هي الدُّعابة، إنني أقول ذلك على الرغم من قناعتي بأن الدعابة هي واحدة من أقوم أدوات العمل. ولكن من الأفضل طرحها وجهاً لوجه. وتعتبر الدعابة على الورق من الخطورة بمكان؛ لأنك لا تستطيع استنتاج كيفية تقبّل القراء لها.

□ **اعــرف قُـرّاءك :**

حاول تكييف مذكرتك لتناسب قراءك المعنيين، وتذكر أن قراءك لديهم فكرة مسبقة عنك. فرئيسك يتوقع إفادة محددة، ويتوقع زملاؤك أن تأخذهم في الحسبان، أما مرؤوسيك فيجب أن يكونوا على علم. وبالتأكيد، ينبغي معاملة كل منهم باحترام، فلا تحاول أبداً أن تكون هجومياً على حساب شخص آخر.

□ **استخدم أسلوب التصويب على الهدف :**

استخدم منهج التصويب على الهدف، كما في حالات إطلاق رصاصة على هدف معين مفيد، للأسباب التالية:

- لتنظيم أفكارك.
- لتبسيط المواضيع المعقدة.
- لتسليط الضوء على النقاط الرئيسية.
- لقطع المسافة على الورقة بسرعة.
- لمنح الراحة للقارئ .

◻ استخدم أسلوب القاموس:

إن أسرع طريقة لتحسين أسلوب كتابتك هي استخدام أفعال أكثر تلوناً، وسوف تجد المئات من الأفعال الحيوية في القاموس. فحاول استخدام مثل هذه الأفعال في مذكرتك، لكي تكون لغتك محكمة ومؤثرة. كذلك حاول ما أمكن استخدام الفعل المبني للمعلوم (أقترح. . .) بدلاً من الفعل المبني للمجهول (يُقترح كذا . . .).

◻ للترتيب والإتقان اعتبار كبير :

المدير الفوضوي يرسل مذكرات فوضوية. إن إجادة قواعد اللغة، والمراجعة الدقيقة لما تكتب هو انعكاس للبراعة المهنية، واحترام للقارئ حتى لو لم تجد اقتراحاتك قبولاً، فسوف تكسب مصداقية من يقرؤها.

مذكرات السطر الواحد العظيمة :

هنالك ثلاث مذكرات يجب أن تكتبها إذا شعرت أنك محاصر بالمعاملات الورقية:

١- «سوف اجتمع مع جونز إذا رأيتم أن ذلك مفيد» هذا هو نوع المذكرات التي من الأفضل لك دائماً أن ترسلها بدلاً من تلقيها. فعبارة: «إذا رأيتم أن ذلك مفيد» مثيرة جداً. فهي تجبر مرؤوسيك على وضع اعتبار لوقتك. والأهم من ذلك، قد تلهمهم جهوداً بطولية لجعل الاجتماع مكسباً لك. وفيما يلي المذكرة الأساسية للذين يحاولون تفويض الآخرين.

٢- «المقابلتي لمدة خمس دقائق» والمفتاح هنا في الإشارة المحددة لزمن المقابلة. ومعظم الناجحين ممن أعرفهم لا يمانعون بإعطاء وقت لأي مرؤوس طالما

أن وقتهم لن يضيع سدى. وعندما يكتب شخص ما لي «المدة خمس دقائق» فأول ما يتجه إليه تفكيري هل فعلاً يعني خمس دقائق؟ فإذا كانت المذكرة أمينة وواقعية فسوف أوافق سواء طلب ٣٠ ثانية أم ٣ ساعات.

٣- «يجب تزويدي بإجابة في مدة أقصاها الثاني من نوفمبر». هذه مذكرة الموعد النهائي. فكلما كانت أكثر تحديداً كلما زاد احتمال الوفاء بالموعد. فإذا كتبت «تقديم تقرير لي في مدة أقصاها بداية شهر نوفمبر» فقد يعمم الناس ذلك التاريخ حتى الأسبوع الأول من الشهر. والأسوأ من ذلك ألا يحسوا من قراءتهم للتوجيه بأي استعجال في المذكرة. إن مذكرات السطر الواحد العظيمة لديها شيء واحد مشترك: تقول القليل جداً، ولكن هذا القليل، لا يمكن إساءة تفسيره.

كيف تكتب عرضاً جديراً بالقراءة ؟

مازلت أكتب العديد من عروض المبيعات الخاصة بشركتنا، ومع أنه ينبغي تفويض عملية إعداد هذه العروض إلى غيري في الشركة إلا أنني صراحة أرى أن العرض الذي يحمل توقيعي لديه فرصة أكبر للاطلاع عليه في شركة أخرى لا تعلم الكثير عنا. وفيما يلي درس قصير حول كتابة العروض:

١- **فليكن قصيراً**: قبل أن ترسل عرضاً من ٢٤ صفحة بالبريد اسأل نفسك: ما هي آخر مدة قرأت فيها عرضاً من شخص آخر حتى صفحة ٢٤؟

٢- **قدِّم فيه أفضل أفكارك لا كلها**: في كثير من الأحيان، أعتقد أن الحكم على عرض ما يتم من خلال الأفكار السيئة المضمنة فيه. وليس لك فرصة أخرى لإرسال عرض أول.

٣- **التمس مشاركة زملائك**: عندما يتعلق الأمر بالعرض، أعتقد أنه من الغباء أن تعمل بمفردك. لذلك حاول تجميع آراء الآخرين قبل البدء بالكتابة. إنني دائماً أطلب من المديرين لدينا أن يزودني كل منهم بعشرات الأفكار حول إعداد عرض ما جديد، ومن ثم أقوم بتجميع أفضل المقترحات وتضمينها العرض.

٤- **بادر بتاسيس «علاقة عرض»**: إن عروضي المفضلة هي تلك التي لا يتوجب عليّ كتابتها، وبدلاً من ذلك يقوم أحد مساعديّ بإعداد مذكرة لي حول ما يجب أن تقوم به شركة كذا. . ، ومن ثم أقوم بإرسال تلك المذكرة إلى الشركة المعنية مع خطاب إحالة يقول: «طيه بعض الأفكار الذاتية التي قد تثير اهتمامكم». إنها تعطي عرضنا نفحة «المعلومات السرية» وعادة ما يتم الاطلاع على العرض.

عرض « عدم إزعاج الرئيس » :

إن من الأوهام السائدة في دنيا العمل أن العاملين يفضلون دائماً إطلاع الرئيس أو المسئول الأول على الأخبار السعيدة بدلاً من الأخبار السيئة. وهذا شيء مفهوم في حالة أن تكون المصالح الذاتية المباشرة للموظفين مناهضة لمصالح الشركة، ولكن بالنسبة للرئيس، فالأخبار السيئة هي الأكثر أهمية.

ومن السخرية، أن مثل هذه الحالة تزداد سوءاً في الوقت الذي تصبح فيه الشركة أكثر نجاحاً، إنها الطبيعة البشرية، وهي أنه مع استمرار توسع الشركة وازدياد هيكلها التنظيمي تعقيداً، يقع الموظفون في الخطأ المسمّى «يجب ألا نزعج الرئيس بهذا الأمر، يمكننا معالجته بأنفسنا». وفي حين أن هذا التصرف محمود من جانب الموظفين، يمكنني أن أتفهم ذلك، إذا كان الرئيس يرغب في توقيع القرار فقط.

أما المديرون الأذكياء فهم يدركون أحياناً أنهم ضحايا «لا تزعج الرئيس»، ولذلك يحاولون تقليل ذلك عن طريق:

(١) اتباع سياسة الباب المفتوح.

(٢) بمعاملة الأخبار السيئة معاملة الأخبار السعيدة.

وبالنسبة لأفضل كبار المديرين، لا تعد الأخبار السيئة فرصة لممارسة السلطة والتخويف، حيث أن عدم الانفجار غضباً عند سماع تلك الأخبار علامة قوة لا ضعف، وهي أيضاً أضمن طريقة لتشجيع المرؤوسين على الاعتراف.

دعنا نفكر فيما ارتكبته أنا من أخطاء:

كنت مرة في اجتماع مع أحد المديرين في مكتبه؛ حيث قطع الاجتماع مكالمة هامة من المدير العام التابع له هذا المدير. وعلمت بعدها أن المدير العام منزعج ويريد أن يعرف ما حدث في أحد اجتماعات المبيعات التي جرت مؤخراً.

وبعد حديث قصير على الهاتف مع المدير العام سمعت المدير يقول له: دعنا نفكر فيما ارتكبته أنا من أخطاء. وبدأ في تعداد الأخطاء التي بدت في النهاية قليلة جداً في عددها وما ترتب عليها. فوجدت أسلوب «ما ارتكبته من أخطاء ...» هذا جديراً بالإشادة:

أولاً: لأنه مخرج خلقي كريم لتهدئة شكوك ومخاوف المدير العام. وكل من يهتم بشأن ما حدث من أخطاء، يجب أن يعرف أن هناك جوانب أخرى قد سارت على الطريق الصحيح.

ثانياً: أن الموقف يتطلب اتخاذ إجراء. فبتوضيح الأخطاء، تجبر نفسك عملياً على مناقشة الإجراءات التصحيحية لها.

ثالثاً: إنه توفير للوقت بالنسبة للطرفين.

إنني لا أدري كم مرة تمنيت أن يكون هناك من يملك الشجاعة والكياسة ليقول لي ببساطة ما ارتكبه من أخطاء، بدلاً من إضاعة وقتي بجرد تفصيلي لكافة الأشياء التي نفذها بشكل صحيح مهنئاً ذاته على ذلك.

الخطابات التي أتجاهلها :

عندما يتعلق الأمر بكتابة خطابات العمل، فإنني ألجأ إلى قانون تناقص الغلّة: وهو قانون يقول: إن زيادة العمل أو رأس المال بعد نقطة معينة لا يترتب عليها زيادة مناسبة في الإنتاج. كلما كان الخطاب طويلاً، كلما قل احتمال الرد عليه. إنني أعرف أن ذلك صحيح؛ لأنه من بين كافة الخطابات، فأنا أتجاهل الخطاب الطويل.

ويظن البعض أن الخطابات الطويلة سوف تترك أثراً إيجابياً لدى القارئ (بالعكس)، أو أن الفكرة الجميلة تتطلب شرحاً في خمس صفحات (إذا كانت جميلة فعلاً، تكفي عشر كلمات فقط). أو أن الطول سوف يقنع القارئ أن الموضوع عولج من كافة الزوايا (عادة العكس هو الصحيح)؛ فالطول ليس السبب الوحيد في تجاهلها. وفيما يلي ثلاثة أسباب أخرى:

١- تتطلب من القارئ بذل جهد كبير :

الخطابات التي تتطلب من القارئ بذل الكثير من الجهد، لديها فرصة كبيرة في التجاهل.

٢- غياب العنوان :

العديد من الناس لا يكتبون في أوراق تحمل عناوينهم، وإنما في ورقة عادية تحمل توقيعهم ويتركون العنوان على الظرف. وللأسف المظاريف عرضة للضياع أو يتم التخلص منها، تاركة القارئ مع اسم ومقترحات جميلة ولا سبيل إلى تنفيذها.

٣- المطلب قبل المنطق :

العديد من الناس منطقي جداً. إنهم ينظمون خطاباتهم وكأنها أدلة إثبات خطوة بخطوة، تاركين مطلبهم للسطر الأخير. ومثل هذا الأسلوب قد يصلح في الرياضيات ولكن لا يضمن نيل اهتمام المسئول.

مداخل مختلفة لعناصر مختلفة:

كثيراً ما يتجاهل الناس أهمية المستويات الوظيفية عندما يقررون الاتصال بالآخرين. فاختلاف مستويات الناس يتطلب أساليب مخاطبة مختلفة حول نفس المواضيع. فرئيسك يتوقع الإحاطة، وزملاؤك يطالبون بإشراكهم في الأمر، ومرؤوسوك يحتاجون للفهم.

الاختصار ليس مناسباً أو كافياً مع الزملاء والمرؤوسين. فالزملاء يفضلون تفاصيل أكثر، ليس فقط ليشعروا بالمشاركة، وإنما لأنهم قد يقدمون اقتراحات قصيرة. بينما نجد المرؤوسين في حاجة إلى فهم عملك. وهذا هو نوع المعلومات التي يجب أن تأخذها مأخذ الجد وأنت تصعد السلم الوظيفي. ومن المهم أن تأخذ شيئاً من وقتك لإعطاء المرؤوسين صورة متكاملة للوضع.

وهذا النوع من الاتصال التصاعدي (مرؤوسين ـ زملاء ـ رؤساء) ينطبق على عمليات البيع أيضاً. فعندما تخاطب الشركات الأخرى، لتقديم عرض

مبيعات يجب مراعاة النقاط التالية:

- الرؤساء، يحتاجون لأجوبة استراتيجية: لماذا يتعين علينا أن نكون في هذا السوق؟ وما هي النتائج على المدى الطويل؟ ما هي اتجاهات السوق المتوقعة؟
- الزملاء، يحتاجون لأجوبة تكتيكية، كم سيكلفه هذا العرض؟ كيف يسهل مهمتي؟ كيف يحسن من أوضاع العاملين لدي؟
- المرؤوسون، يحتاجون لتفاصيل فنية عن كيفية العمل؛ وهل هذا الشيء المطروح عليهم يناسب حاجاتهم؟

وكقاعدة، لا توجد فائدة من التحدث بلغة الاستراتيجية بعيدة المدى مع المديرين، كما لا يوجد عذر في إزعاج كبير المديرين بالتفاصيل لأنه لا يهتم بها.

القليل من الكلام .. أقصرالطرق:

كما قلت سابقاً، فإن التحدي الكبير الذي يواجه رجال الأعمال هو أن يتعلموا تقليل الكلام. ونظرياً يبدو ذلك سهلاً. ولكن حتى لو قللت من الكلام، فذلك فقط نصف المشوار. ومعظم الناس عندما لا يكونون هم المتحدثين، فهم في الحقيقة يفكرون فيما سيقولون بعد انتهاء المتحدث. وهذا أسوأ من كثرة الكلام لأنك لا تقدم وجهة نظر أو تستمع لأحد.

وبعدها يأتي التحدي الثاني الكبير وهو أن تتعلم حكمة الاستماع. والمفتاح ليس ببساطة الاستماع لما يقوله الآخرون، وإنما للاستماع بانتباه وحرص شديد. انتبه للمصطلحات التي يستخدمونها ونبرتهم الصوتية في الاستجابة لمواضيع معينة. فإذا استمعت للكيفية التي يتحدث بها الناس حول موضوع معين، فسوف تفهم لماذا يقولون ذلك؟

كيف تقرأ لغة الجسم ؟

من المرجح أنك تعرف أن لغة الجسم ـ الإيماءات اللاواعية المرئية التي يرسلها الناس، قد تكون معبرة جداً. ولكن هناك مشكلتان تجعل لغة الجسم أقل تعبيراً مما تعتقد.

المشكلة الأولى، لا يمكنك التكهن بأي قدر من اليقين ماذا تعني لغة الجسم. لقد التقيت بأشخاص جادين في المرحلة الهامة من المباحثات، بعضهم يميل نحوك أو يبعدون أوراقهم علامة على تركيز انتباههم بالكامل. إلا أن هناك من هم في هذه المرحلة يميلون إلى الخلف في كراسيهم في حالة استرخاء كامل.

المشكلة الثانية، على الرغم من أن لغة الجسم لا إرادية إلا أن بعض الناس قد يستخدمونها بذكاء لإحداث التأثير، وتكون النتيجة سلبية.

فخطباء الجمهور يرفعون أصواتهم لجذب انتباه المستمعين، في حين أن الهمس قد يكون أكثر فعالية (وأقل إزعاجاً). ونجد صغار المديرين يتحدثون بسرعة ويتخذون قرارات بسرعة ليظهروا بمظهر المسئولية، في حين أن التمهل عادة ما يكون أكثر تأثيراً.

وكلما شاهدت أحداً يستخدم لغة الجسم لإحداث التأثير، أتذكر مقولة بوسطن سيلتكس مدرب فريق أورباخ «ليس ما تقوله لهم هو المهم، وإنما المهم ما يسمعونه». وهذا ليس معناه إنه ليست هناك رسالة من وراء لغة الجسم. هنالك رسالة ولكن ينبغي عليك مقاومة التوصل لنتائج متسرعة، بالاعتماد على تفسيرات تقليدية، أو قراءة معان لحركات الجسم لا وجود لها. ولا بد من رؤية شاملة للغة الجسم تعطيك تفسيرات يمكن الاعتماد عليها.

عامل الألفاظ الصوتية:

في أي حوار، يجب أن تركز على الطرف الآخر في ألفاظه ومواقع التركيز في حديثه. يجب أن تنتبه إلى الألفاظ التي يختارها الناس لوصف ردود فعلهم.

عامل التسلسل. كيف تقارن بين ما يقولونه الآن من حيث التركيز أو الحماس مع ما قالوه من قبل؟

لقد عرضت مرة فكرة على أحد المديرين في مكتبه فرد عليها ببرود «قد تكون فكرة جيدة». فبعد نصف ساعة من تقديم الفكرة دخل علينا مساعده بأخبار لا تصدق؛ حيث ذكر لنا بأن هذا المدير لم يقل شيئاً باستثناء «جميل!» وفجأة لمعت فكرة في ذهني وبدأت بإعادة تقويم مستويات حماسته. فإذا كانت كلمة «جميل» هي رد فعله على مشروع كبير، لهذا قد تكون عبارة (قد تكون فكرة جيدة) تعني موافق تماماً.

عامل الوقت:

لا تحاول أبداً إساءة تقدير أهمية الوقت في التأثير على استنتاجك لرسالة ما. فقد اعتاد الناس موازنة أهمية مشروع بحجم الزمن المطلوب أو حماس الناس له؛ حيث في كثير من الأحيان يكون العكس هو الصحيح.

إذا حضرت محاضرة مثلاً مجدولة على ساعة واحدة وتحدث المتحدث مدة نصف ساعة فقط، فمن المحتمل أن تشعر بأنك تعرضت لعملية غش. وحتى لو غطى المتحدث الموضوع بشكل رائع ووفر عليك نصف ساعة في هواء ساخن، فسوف تشعر بأنه قد رد إليك أقل مما هو مطلوب؛ موضوع المحاضرة قد يكون هام بالنسبة لك وقد تم اختصاره بطريقة أو بأخرى.

ويحدث نفس الشيء عندما يلتقي مرؤوسون مع رئيسهم في اجتماع مجدول لمدة ساعة ولكنه ينتهي بعد ربع ساعة بنتيجة إيجابية. وبصرف النظر عن مدى تأثير لهجة الرئيس ولغة جسمه، نجد بعض المرؤوسين يعتبرون تحييدهم في الاجتماع علامة على أنهم، وأفكارهم أقل أهمية. فتصورهم المسبق حول الوقت قد دفعهم إلى إساءة قراءة الإيجابيات والوضع عموماً.

إنهاء مناقشة لا تنتهي :

بالنسبة للمديرين المشغولين جداً، قد يقعون في شرك مناقشة كان من المفروض أن تنتهي في دقائق ولكنها تستمر بلا نهاية. فالثواني قد تبدو وكأنها ساعات، خاصة وأن لديك أشياء أخرى تود تنفيذها ولكنك لا تستطيع التخلص من محدثك.

ولكن بعض المستمعين ممن يسقطون في مثل هذه المصيدة، يلجؤون إلى لغة الجسم، يتململ، يبدأ طقطقة أصابعه، يرسم على أوراقه، يحاول إجراء اتصالات هاتفية، يومئ برأسه دليل الموافقة ولكن النتيجة في أفضل الحالات لا يمكن التنبؤ بها. فقد يكون محدثك بارداً ويصعب عليه التقاط التلميحات الشفهية. وفيما يلي ثلاث عبارات تأتي بنتائج سريعة للمناقشات التي تتجاوز الوقت المرغوب فيه:

١- «ينبغي عليك إخراجي من هذه المناقشة»:

هذا تعبير ملطف لكلمة «كفاية!» ولكن القليل من الناس هم الذين يحسون بلسعة هذه الملاحظة. ولكن إذا رسمت نهاية للنقاش بالمعروف فقد يستجيبون لك، فغالبية الناس سيكونون سعداء لتفضلك بذلك.

٢- «أعطني فرصة للتفكير في مساعدتك للوصول إلى ما تنوي الوصول إليه».

هذا اعتراض للنقاش سيجيب عليه الطرف الآخر بكلمة «حاضر». هذا أسلوب يمكن استخدامه عندما يحاول البعض تطويل المناقشة بإعادة نفس الفكرة بطرق مختلفة. فإذا وعدت بمساعدتهم، فإنهم سيتوقفون عن النقاش.

٣- «ما الذي يمكننا عمله»:

معظم الناس يحبون التحدث عن المشكلات؛ لأن ذلك أسهل من إيجاد الحلول. فإنهم يدّعون أنهم يرغبون في مناقشة مشكلة ما، ولكنهم في الواقع يظهرون مخاوفهم من نتائج هذا القرار أو ذاك. ومثل هؤلاء الناس يعيشون الماضي بخيالهم مرة ثانية (على حسابك) ويتجنبون المستقبل (أيضاً على حسابك). ومثل هذه العبارة أعلاه تضع هؤلاء في موقف يوقفهم عن النقاش، فالعبارة تسأل عن حل، فإما أن تدفع الإنسان إلى أن يرتفع لمستوى موضوع الحديث أو أن ينهض ليغادر.

العثور على الكلمات المقنعة:

من المدهش أن الكلمات والمصطلحات قد تحقق الصفقة أو تؤدي إلى فشلها. فلبعض الناس حديث بالغ الروعة في عرض أفكارهم. فهم يختارون بعناية الكلمة المناسبة التي تضيء كامل الصورة وتحقق الصفقة. وهناك آخرون لهم نغمة بكماء. يراكمون الكلمة فوق الكلمة لتصبح ركاماً بلا معنى، آملين أن تظهر جوهرة فوق هذا الركام.

إن المشكلة في عالم التجارة هي أن الحديث المزدوج يزيد رسالتك غموضاً بدلاً من أن يعزز موقفها. والناس لا يعجبون بعروضك إذا فشلوا في فهمها،

وبالتالي لن يعطوك أموالهم إذا اعتقدوا بأنك مهتم بالكلمات أكثر من تقديم حقائق.

ـ إضافة كلمة واحدة :

لعل في إضافة كلمة إلى عرضك أحياناً ما يحقق لك الفوز بالصفقة بدلاً من خسارتها.

لقد حدث مرة أن قام أحد المؤلفين ببيع نسخة مقتبسة من كتابه لمجلة واسعة الانتشار. وهذا شيء شائع في عالم النشر. وبدون علم الوكيل قام المؤلف بمنح نفس الحقوق بمبلغ أقل لأحد أصدقائه والذي قام بإصدار صحيفة مهنية صغيرة الحجم مما عرض مبيعات المجلة للخطر. فقام الوكيل بحل المعضلة عن طريق إضافة كلمة واحدة للعبارة التقليدية في العقود. فأخبر الجميع أن الصحيفة المهنية الصغيرة حصلت على «حقوق أول نشر «مهني» في حلقات»، وبذلك أوجد أول فئة جديدة في حقوق النشر لا أحد يجادل حولها.

ـ التعبير اللطيف:

هنالك بعض الناس لا يستجيبون للغة التي تتسم بالسذاجة. إنهم يحتاجون إلى أناقة في التعبير.

ـ كلمات مبسطة لصفقات معقدة:

إن من أكثر الأوقات حاجة ماسة للعبارات الدقيقة المبسطة هي عندما تعرض للبيع فكرة معقدة.

عندما كنا نناقش صفقة بيع حقوق التلفزة الأمريكية نيابة عن اللجنة

المنظمة لأولمبياد صيف ١٩٨٨م في سيول ـ كوريا الجنوبية، كانت واحدة من أكثر الجوانب حدة هي فارق التوقيت (١٣ ساعة) بين سيول والساحل الشرقي للولايات المتحدة. وهذا يعني أن مباريات الظهيرة في سيول سوف تذاع حية على الهواء الساعة ١١مساء في نيويورك. وكما تتخيل، فإن العدد القليل من المشاهدين عند تلك الساعة لن يحسن من موقفنا التفاوضي مع الشبكات الأمريكية الثلاث للتلفزة. ولكن باري فرانك رئيس وفدنا التفاوضي، قام بحل المشكلة بثلاث كلمات مبسطة «توقيت أولمبياد سيول».

كيف تعالج الموقف مع الصحافة ؟

كان أحد كبار المديرين يحتج أمامي حول كيف أن شركته تتعرض دائماً لتحريف مواقفها في الصحافة قائلاً «حتى في حالة عدم تحريف تصريحاتنا، نجد أن الحقائق تشوه والنغمة سلبية تجاهنا».

فسألته مَن المسئول عن العلاقات الصحفية في شركته. فرد بقوله: «لا أحد. إن لدينا سياسة بعدم التحدث إلى الصحافة» وهذا في اعتقادي ما يفسر كل شيء.

إنني أعتبر هذا المدير يتعامل مع الإعلام الحديث بانعزالية، وعليه ألا يلوم إلا نفسه.

فأنا أعرف العديد من رجال الأعمال الأذكياء الذين يسعون بجدية لتجميع الصحفيين حولهم، وتوظيف المطبوعات والخدمات إعلامية لمتابعة أخبارهم، وتسليط الضوء عليهم، ولكنهم لا يصيبون نجاحاً مع الصحافة. والقضية هي، أن الصحافة لا تريد وجهاً مألوفاً أكثر من اللازم أو معزولاً أكثر من اللازم، وإنما في موقف وسط وهي السياسة الإعلامية الناجحة. وفيما يلي الأسلوب الأمثل للوصول لذلك.

• لا تجادل الصحافة:

إن الصحفيين عادة ما يصعدون الحوار إلى ما لا نهاية، ويأخذون منك موقفاً عدائياً، وهم بطبيعتهم أكثر استعداداً لذلك مما تتصور. فالصحفيون مثلهم مثل من يعمل في أي مهنة أخرى، منهم الشهم والنظيف، ومنهم غير الشريف والخبيث. ولكن احذر ما لديهم من سلاح فريد غير متاح للمهن الأخرى. فهؤلاء الصحفيون لديهم الكلمة الأخيرة ولا يستطيع أحد مقاومتها.

• امنحهم وقتاً أطول:

لا يمكنك لوم الصحفيين في فهم الحقائق بصورة خاطئة، أو أنهم لا يحبونك إذا أنت منحتهم ساعة واحدة من وقتك عندما يطلبون هم ثلاث ساعات.

• احتفظ بأسرارك أطول فترة ممكنة:

لم أكن أبداً من المعجبين باهتمامات الصحافة، خاصة ذلك النوع الذي تحتويه المطبوعات الإعلامية. فقد تبين أن استراتيجية أي عمل تجاري ستنجح كلما احتفظت بها بعيداً عن الصحافة أطول فترة ممكنة. فإذا كنت كبيراً جداً في نطاق حقل نشاطك، فإن سريتك قد ستقضي منافسيك، أو على الأقل تصرف انتباههم عنك.

فشركة مثل آي بي أم، على سبيل المثال، لا تقدم للصحافة أية معلومات عن أي منتج جديد في دور التطوير. ونتيجة لذلك تكونت لدى المنافسين مجموعة من الخبراء خارج تلك الشركة لقراءة معنى رفضها للتعليق. ونادراً ما يصل هؤلاء الخبراء إلى معرفة ما تخبؤه الشركة، وحتى لو كانوا على حق، بالتأكيد فلن يبني أي منافس مستقبل شركته على أوهام افتراضات هؤلاء الخبراء.

• **الحديث إلى الصحافة يحتاج إلى استراتيجية:**

على الرغم من إننا لا نتقرب إلى وسائل الإعلام، إلا أننا لا نزال نعطيهم بعض الاهتمام. ففي عالم الرياضة، إذا أديت وظيفتك بشكل جيد، فسوف يرغب الناس في الكتابة عنك. وإذا كنت ستكتب أنت بنفسك، فعلى الأقل ينبغي أن تكون لديك استراتيجية لذلك. ففي منتصف السبعينيات؛ حيث كنت أكثر من أي شخص آخر معرفة بإطار وأهمية شركتنا إلا أن مجلة «أضواء الرياضة» قد اتصلت بنا لإعداد مقالة عن نشاطنا. فأبديت تعاوناً كبيراً معهم للتأكد من إظهار موقفنا بشكل دقيق كشركة مؤثرة في حقل نشاطها. وهذا ما دعا المجلة إلى وصفي بـ «أقوى رجل في حقل الرياضة». ووقتها كانت المقالة قد لفتت انتباه الكثير من الناس إلى عملنا، قائلين: إنه لم تكن لديهم فكرة بأننا نقوم بكل هذا الكم من العمل. وفي الحقيقة ما كان لهم أن يعرفوا قبل هذا الإعلام.

وبالتأكيد، هنالك أوقات يفضل فيها أن تلزم الصمت على ما تفعل. فإذا كنا نمثل ١٠٠ لاعب كرة سلة، فهذا السر يجب ألا يذاع إلا إذا تحرك المنافسون فلدينا الشعور بأننا الكبار في هذا المجال، وهذا يكفينا.

• **عليهم أن يدفعوا إذا لم ينشروا:**

لقد اتهمنا قبل سنوات بفرض رسوم على المقابلات التي تجري مع عملائنا من نجوم الرياضة، الأمر الذي أدى إلى إثارة الصحافة. وأعتقد أن بعض أقسام شركتنا فعلت ذلك من منطلق حماية حقوق هؤلاء الرياضيين. فقد تطلب مجلة من المجلات ثلاثة أو أربعة أيام من وقت أحد الرياضيين من عملائنا لإجراء مقابلات وتصوير له، والوقت هو أغلى سلعة بالنسبة للرياضي.

ولكن لتعاملنا مع الصحافة في العقود الثلاثة الأخيرة ظهرت لدي نظرية تقول: أفرض عليهم رسوماً إذا لم ينشروا المقابلات. وقد توصلت إلى هذه النتيجة لأنه في كثير من الأحيان تسعى إحدى المجلات لمقابلة عملائنا مع وعد بتغطية صحفية كاملة، في الوقت الذي يقولون فيه ذلك للعشرات من الرياضين الآخرين. لذلك فإن فرض رسوم عليهم في حالة عدم الوفاء بوعودهم، هو اختبار لمصداقيتهم.

كيف تظهر في المقابلات التلفزيونية:

إن الظهور في التلفزيون له مزاياه. فهو من أقوى السبل للترويج لعملك التجاري أو المهني. ولكنه في نفس الوقت ليس سهلاً كما يبدو لك.

لقد شاهدت رجالاً من أكثر المديرين ثقة في النفس أمام الصحفيين أو حملة الأسهم الغاضبين، شاهدتهم ينهارون أمام التلفزيون. فالأشياء الصغيرة التي تجعل منهم مديرين كباراً في واقع الحياة، هو الصمت المحسوب، العيون التي تجول حول الغرفة، موهبة معرفة أكثر مما يكشفون، كل هذا يعتبر قاتلاً في التلفزيون. فقبل الذهاب إلى مقابلة تلفزيونية، يجب أن تعرف الكثير عن عمل التلفزيون. وفيما يلي سبع نقاط جديرة بالعناية:

١- لمضيفك في التلفزيون مفكرته الخاصة:

يجب أن تكون لديك مفكرة أيضاً. يجب ألا تتوقع معاملة لطيفة في التلفزيون. فنشرات الأخبار التلفزيونية تحتاج للدراما والجدل المثير للسيطرة على المشاهدين. فقد تكون الأسئلة صعبة، وحتى عدوانية. فإذا لم يعجبني السؤال، فسوف أتجاهله، وأقدم أجوبة تناسب مفكرتي. وبطريقة أفضل: حاول إعادة صياغة السؤال بما يناسبك، ومن ثم أجب عنه، وسوف يعجب معظم مقدمي المقابلات التلفزيونية بجرأتك. وهذا ما يفعله السياسيون كثيراً.

٢- تحكم في الموقف:

قبل أن تدع مقدم البرنامج يدخلك إلى الأستديو، أسأل ثلاثة أسئلة: ما هو موضوع المقابلة؟ ماذا تتوقع مني أن أقول؟ هل هناك شخص آخر معي في المقابلة؟ فإذا لم تعجبك أي من إجاباته، يفضل رفض الدعوة.

٣- احتفظ بهدوء أعصابك:

التلفزيون كما يقول مارشال ماكلوهان: وسيط بارد الأعصاب. ويتطلب شخصاً هادئاً، حميماً غير عدواني. من ناحية أخرى، يعتقد العديد من مخرجي المقابلات التلفزيونية فإن أفضل وسيلة للبرهنة على أن موضوعاً ما مثير للجدل، هو أن تجعل شخصين أو أكثر يتجادلان حوله. لذلك لابد أن تتذكر هذا قبل الموافقة، حتى لا تفقد هدوء أعصابك على الهواء مباشرة. وأخيراً، لابد من التأكد أنه لن يحدث أي لبس حول رؤيتك للموقف، بمعنى أن يكون موقفك صريحاً واضحاً.

٤- لا تقطع حديثك:

التلفزيون لا يقبل الصمت. فالأسوأ من قول شيء ممل أو سخيف، هو ألا تقول شيئاً. فإذا تلعثمت أو خفضت صوتك، فسوف يقاطعك مضيفك التلفزيوني فوراً، وبالتالي تكون قد فقدت مبادرتك. إن مضيفك مدرب على أن يتكلم بصوت لاسع ملخصاً وجهة نظره ويطلب منك الرد. لذا يجب أن تستخدم عبارات تترك انطباعاً راسخاً لتضمنها قوة ردك.

٥- كن مستعداً:

تأكد من الحقائق التي تحملها ولاتبعد عن مجال خبرتك. لقد كان الرئيس الأمريكي الأسبق رونالد ريجان، على سبيل المثال، يأتي مستعداً للمؤتمرات

الصحفية مزوداً من مساعديه باحتمال أسئلة ساخرة أو استفزازية. فقبل أن يواجه الصحفيين يكون مدركاً لنوعية وطبيعة الأسئلة التي سيرد عليها وتلك التي سيهملها. ويأتي أيضاً بإحصائيات مؤثرة تدعم موقفه.

٦- انتبه للأسئلة الصعبة والمحرجة:

الأشخاص الذين يجرون المقابلات التلفزيونية هم من الأذكياء جداً. إنهم سوف يسألونك أسئلة افتراضية. وقد يطالبونك في حالات أخرى بنعم أو لا في مواضيع تتطلب أكثر من كلمة. وقد يحصرونك في خيارين بينما ترى أنت خياراً ثالثاً. فقبل أن تجاوب عن سؤال مثل ذلك حاول أن تبين خطأ الفكرة للمضيف والمشاهدين.

٧- ثلاث أساسيات:

(١) انظر في وجه مضيفك وليس للكاميرا. اجعل فريق التلفزيون يحرك كاميراته هنا وهناك لتصويرك.

(٢) لا ترفض ترتيب هيئتك، فقد تبدو كشبح تحت أضواء التلفزيون بدون ذلك.

(٣) أجلس ساكناً. فقد يكون قلبك ينبض بسرعة والعرق يتصبب من جسدك ولكن المشاهد ليس لديه علامات على ذلك ما لم ترتبك أو تتضايق، أو تتكلم بيديك أو تنظف حنجرتك كثيراً.

ما هي مصادر معلوماتك؟

لقد طورنا خلال السنوات الماضية أسلوباً جيداً حول مصادر معلوماتنا. وفيما يلي خمسة من أكثر مصادر معلوماتنا شيوعاً.

١ - الأصدقاء:

يعتبر الأصدقاء من أكثر مصادر معلوماتك أهمية، ليس فقط لأنهم يزودونك دائماً بما لديهم من معلومات مباشرة، ولكن لأنهم لو كانوا خارج مجال نشاطك، فسوف يرون أشياء مرتبطة بك قد لا تخطر ببالك.

والأكثر أهمية أنه لو كانوا على دراية بمجال عملك، ففي إمكانهم تزويدك بمخطط عمل حول من، ماذا، متى، أين، ولماذا والتي قد توفر عليك شهوراً في البحث في المجهول.

٢ - كبار المديرين:

إذا استطعت الوصول إليهم فهم مصدر ممتاز للمعلومات. فمعهم يمكن أن أقرأ في خمس دقائق ما يحتاج لخمسة ساعات مع موظفيهم.

٣ - الاستشاريون:

الاستشاري الجيد يجب أن يكون محايداً. إنه يخبرك بما يجب أن تعرفه، وليس ما يعتقد بأنك تود سماعه.

٤ - منافســـوك:

يمكنك أن تتعلم الكثير من منافسيك إذا كانوا كسالى أو أغبياء. فأنا دائماً أحب المناسبات الرياضية التي تجمع الكثيرين من العاملين في مجال النشاط الرياضي؛ حيث نجد المنافسين. وتحت الانطباع بأننا شركة كبرى واثقة من نفسها، فإنهم يزودوننا بالكثير عن نشاطهم.

٥ - الإعـــلام:

لقد اعتدت أن أفحص بدقة المعلومات التي أسمعها أو أقرؤها من وسائل

الإعلام. وذلك لسبب واحد، هو أن العالم أجمع اطلع عليها مثلك وفي نفس الوقت. وأيضاً لأنها معلومات من الدرجة الثانية أو الثالثة وفرها منافسون، استشاريون وتنفيذيون. وأخيراً، ليست بالضرورة معلومات موثوق بها.

من ناحية أخرى تعتبر حركة انتقال الموظفين بين الشركات المختلفة مصدراً كبيراً للمعلومات عن هذه الشركات. فأفضل الأوقات لمقابلة هؤلاء الموظفين هي عند انضمامهم لشركة ما لأول مرة أو عند ترقيتهم؛ حيث يكونون على استعداد نفسي ليظهروا بمظهر المؤثر في الأحداث.

تقدير الوسيط وليس الرسالة:

كيف تصنف حسب الأهمية وسائل الاتصال التالية من حيث الفاعلية (بدءاً بالأقل فاعلية):

- النشرات.
- الإعلان.
- الرسالة الإخبارية.
- الكتيبات.
- الخطابات الموجهة لجهات عديدة.
- الخطابات المطبوعة.
- الخطابات المكتوبة بخط اليد.
- المحادثات الهاتفية.
- مناقشات المجموعات الكبيرة.

ـ مناقشات المجموعات الصغيرة.

ـ مناقشات بين شخصين وجهاً لوجه.

إذا تركت هذه القائمة دون تغيير، فسوف يكون لديك ما يطلقون عليه في أبحاث السوق «سُلم الاتصال الفعال» مرتباً من الأقل إلى الأكثر فاعلية.

وفيما يلي نقدم تقويماً لفاعلية كل واحدة:

- النشرات: عملياً، عديمة الفائدة لأنها لا توزع إلا على نطاق ضيق.

- الإعلان: سريع التأثير.

- الرسالة الإخبارية: قراؤها ذوو مستوى عالٍ ولها مصداقية كبيرة ولكن يصعب مراقبتها.

- الكتيبات: رائعة في رسم الصورة وبيع ما سبق بيعه.

- الخطابات الموجهة لجهات عديدة: عديمة الفاعلية واستجابتها ضعيفة.

- الخطابات المطبوعة: نماذج قياسية للاتصال. وهي ضرورية كنوع من الحماية الذاتية. وفاعليتها تتوقف على طولها.

- الخطابات المكتوبة بخط اليد: لمسه شخصية لمن تعرفهم ولكنها محل جدل في حالة عدم معرفة الشخص المخاطب.

- المحادثات الهاتفية: ثاني أفضل أداة اتصال.

- مناقشات المجموعات الكبيرة: محببة للبيروقراطية. فهم مهتمون بأكبر عدد يحضرها وليس موضوعها محل البحث. وهي تؤدي إلى عدم اتخاذ القرارات، وتتطلب متابعة.

- مناقشات المجموعات الصغيرة: أسلوب مفضل لاتخاذ قرارات داخلية.
- مناقشات بين شخصين: ليست فقط أفضل وسائل الاتصال ولكن من تجربتي وخبرتي فهي أفضلها مجتمعة.

*** *** ***

الباب السابع

كيف تنجز مهامك أثناء الطريق ؟



الباب السابع
كيف تنجز مهامك أثناء الطريق؟

دنيا الموظفين:

إذا سافرتَ بالقدر الذي سافرتُ به أنا، فسوف يتأكد لك الحجم الكبير من الوقت في حياتك الذي تقضيه تحت رحمة «الموظفين». وسوف تعرف بتقدير أهمية الشخص الجالس على الجانب الآخر من «الكاونتر». الحقيقة هي أن موظفي: وكالات السفر، الفنادق، الجرسونات في الفنادق والمطاعم الخ.. ليس لديهم قدر كبير من السلطات، ولكن لديهم قدراً كبيراً من النفوذ يمارسونه وفق ما يرونه مناسباً. فهم الذين يقررون عما إذا كنت ستحصل على مقعد مناسب في طائرة، أو تناول وجبة في طاولة هادئة في الركن أو في طاولة إلى جانب باب المطبخ، هل ستنام في غرفة مريحة بسعر أقل عند ضياع حجزك، أو تترك للبحث عن حجز بطريقتك.

ومن أجل هذه اللحظات الروتينية القليلة، حين تصبح حياتك تحت رحمة موظف فقد يصبح هذا الموظف أهم شخص في العالم لأن في يديه مفاتيح راحتك وسلامتك. وفيما يلي أفضل السبل لكسبهم إلى جانبك:

• ارضِ غرورهم:

هذه من أسهل القواعد الواجب تذكرها. ولكنها القاعدة التي ينساها الكثير من الناس، خاصة عندما يكونون في حالة تعب، أو في عجلة من أمرهم، أو متأخرين عن مواعيدهم، وهنا يكون أحوج من سواهم إلى يد تساعدهم.

بعض هؤلاء قد لا يحسن العبارات اللطيفة، وآخرون لا يتظاهرون بالاهتمام بهذا الموظف، والبعض يعتبر الدخول إلى فندق والخروج منه بعد دفع الحساب، وشراء التذاكر أعمالاً روتينية. ولا شيء غير عادي يفترض أن يحدث، ولا ضرورة لتبادل بعض الكلمات مع هذا الموظف من باب المجاملة. ولذلك معظم هؤلاء يتجهون إلى موظف الكاونتر يعلنون عن أسمائهم ويتوقعون أن يمضي كل شيء كما يجب.

إن النواحي الروتينية في كامل النظام قد تدفعك ـ إلى الرغبة في عمل شيء غير عادي. فكلما كنت مهتماً بالشخص الجالس خلف الكاونتر، كلما كنت في وضع أفضل.

فمن الأفضل، أن تطرح سؤالاً يدل على مدى احترامك للشخص الجالس أمامك.

• دعهم يستعرضون نفوذهم:

وهذا يحدث كثيراً وفي حالات كثيرة. وعلى سبيل المثال، إذا كنت جالساً في مطعم وطلبت وجبة غداءكاملة مشكلة من عدة أصناف حسب قائمة الأصناف والتي تقول «التبديل ممنوع». فإذا كنت تكره صنفاً أو أصنافاً معينة وكان الجرسون يميل إليك ويرغب في خدمتك، فإن لديه وسائله لنقض القائمة ويأتيك بما تريد.

• ادفعهم للمناقشة:

في دول حوض البحر الأبيض المتوسط كل شيء قابل للتفاوض. فأصحاب المتاجر، وموظفي المبيعات، يستمتعون بالجدل حول الأسعار والمساومة حولها. وأعتقد أنهم سيحترمونك إذا كنت راغباً في محاولة التحدث إليهم بشأن السعر. فهي إشارة إلى أنك لست شخصاً غبياً.

سفر المتعة على حساب الشركة:

في العديد من الشركات، خاصة متعددة الجنسيات، قد يبحث المديرون عن أسباب للسفر إلى أي مكان في العالم في أي وقت يرغبونه. وهذا النوع من السفر أسميه «سفر المتعة على حساب الشركة» وهي رحلات مختلقة للمتعة أكثر منها للعمل.

وأعتقد أن كل شخص يحاول استغلال مؤسسته أو شركته التي يعمل فيها لمصلحته إلى حد ما. وهي مسألة درجات يمكن أن ترسم لها مقياساً من صفر إلى عشرة. فأصحاب العشر درجات هم أخطر الموظفين الذين يوظفون طاقاتهم الإبداعية في استغلال مواقفهم لمصلحتهم. أما أصحاب الصفر فهم الذين قد تكون أفعالهم بسيطة مثل الاشتراك في مجلة أو صحيفة على حساب الشركة.

يجب على المسئول معرفة موظفيه. فالبعض منهم يحب السفر والبعض لا يحبه. وبالنسبة للمجموعة الأولى، فينبغي التحري المستمر لاقتراحاتهم بشأن السفر. أما المجموعة الثانية، فينبغي تشجيعهم على السفر إن كان عملهم يتطلب ذلك.

يجب أخذ الحذر مع الذين يحبون السفر فقد يدخلون الشركة في صفقات تتطلب ميزانية ضخمة للسفريات على حساب ربحية الشركة.

اجعل قيمة نقودك أهم من قيمة الفندق:

هنالك أعداد لا تحصى من المجلات والكتيبات السياحية تعرض مستويات الفنادق في العواصم العالمية. وبالنسبة لرجال الأعمال الذين يسافرون كثيراً فإن الموضوع الأساسي ليس كم نجمة إلى جانب اسم الفندق؟ ولكن عما إذا

•كان موظفو الفندق يعرفونك ويعاملونك على أحسن وجه أم لا. فإذا وجدت مثل هذا الفندق، فتمسك به لرحلاتك القادمة، وسوف تتحسن الخدمة.

وفي عالم الفنادق، فإن الألفة مدعاة للاطمئنان. وعلى افتراض أن موظفي الفندق يعاملونني بكل احترام، فإن لدي ثلاثة معايير لاختيار فندق أجنبي:

١- خدمة غرف على مدار ٢٤ ساعة :

وهذا شيء مهم خاصة إذا كنت مسافراً عبر مناطق التوقيت وتقول ساعتك الداخلية إنك جائع أو تحتاج لشاي أو قهوة الساعة ٣:٣٠ صباحاً. ففي بعض الفنادق تتوقف الخدمات بعد منتصف الليل.

٢- خدمات المغسلة :

وهذه خدمة مهمة في رحلات العمل الطويلة مع جدول عمل مزدحم خاصة إذا كنت مسافراً بملابس قليلة.

٣- خدمة هاتفية فعالة :

الحاجة للهاتف ماسة جداً لتنفيذ العديد من الاتصالات والأعمال من الفندق. ولأنني أسافر كثيراً، فقد اعتدت أن أقدم هدايا عينية لمأموري الهاتف في الفنادق أكثر من أي عامل آخر في الفندق وذلك تطلعاً لخدمات إضافية.

شفرة للذين يسافرون بالطيران كثيراً :

• شركات الطيران ترغب في خدمتك ـ دعهم يفعلون ذلك:

إنني أحاول دائماً أن أتعرف على موظفي خدمات العملاء في كل مطار. فهم موجودون في جميع شركات الطيران لمساعدة الشخصيات الهامة وشبه الهامة. وهم يدهشونك؛ حيث أن في إمكانهم أن يحصلوا لك على ترفيع إلى الدرجة الأولى. ويعبرون بك صفوف المسافرين إذا كنت في عجلة من أمرك.

• انضم لأندية الشخصيات الهامة:

إنني مشترك في معظم أندية الطيران. فهم دائماً في متناول اليد عند حضورك مبكراً أو متأخراً وكنت في حاجة لمكان تسترخي فيه، تعمل أو حتى تعقد اجتماعاً.

• حاول الوصول مبكراً:

هذه من أكثر النصائح وضوحاً. وعملياً هي مستحيلة لكثير من الناس، لأنهم اعتادوا على الظهور في المطار في الدقيقة الأخيرة والهرولة ما بين صالات السفر.

• الأكبر هي الأفضل:

تعامل مع شركات الطيران الكبرى التي لديها طيران متابع وطيران احتياطي حتى إذا أُلغيت سفرية حلت أخرى محلها، وإذا تأخرت عن سفرية كانت الأخرى في جدول الإقلاع.

• أفضل الأيام للسفر:

إن أسوأ أيام السفر هي عطلات نهاية الأسبوع والعطلات عموماً. ولأن شركات السفر تعرف ذلك، فهي تقدم تخفيضات في تذاكر السفر في هذه العطلات.

• أفضل ساعات السفر:

أفضل السفريات بالنسبة لي هي السابعة صباحاً أو منتصف اليوم أو في وقت متأخر من الليل.

• إذا كنت لا تدري متى تسافر، فاحجز أكثر من مرة :

حيث يمكنني إلغاء بقية الحجوزات متى تأكدت من موعد سفري. ويفضل

أن تكون حجوزاتك الاحتياطية قبل الحجز الملائم لك؛ وذلك حتى تتجنب مشكلات عدم وجود حجز إذا قررت السفر.

- **لا تفعل في الجو ما يمكن أن تفعله بشكل أفضل على الأرض:**

لقد اعتدت القيام بالقراءة ودراسة أوراق العمل في الطائرة أثناء السفرية. ولكنني اكتشفت بعد عدة تجارب أن في إمكاني أن أقوم بذلك بشكل أفضل على الأرض. ولذلك ألجأ للنوم والاسترخاء؛ حيث لا عمل ولا مكالمات تزعجك، وبذلك أصل الأرض مرتاحاً ومستعداً للعمل.

التحكم في مناطق فارق التوقيت:

إنني لا أهتم كثيراً عند عبور مناطق التوقيت كما يفعل البعض من رجال الأعمال. فأنا أسافر لمسافة ٢٠٠,٠٠٠ ميل في العام فإذا أصابني قلق عبور مناطق التوقيت فلن أنجز شيئاً، ولن أستطع التحرك، ولكي أتكيف مع مناطق فارق التوقيت، فإنني أعمل على تطبيق القواعد الأربع التالية:

١ - النوم في الطائرة :

ربما لشيء يخصني، فأنا من النوع المحظوظ جداً في السفر؛ لأنني أستطيع النوم تحت أي ظرف. وكما قلت سابقاً إذا كانت هناك فرصة للنوم في الطائرة فلا تضيعها، وذلك أفضل من أن تترنح على الأرض من التعب والنعاس.

٢ - كيِّف نفسك مع منطقة التوقيت الجديدة :

كرجل أعمال، فأنا أعتقد أنه من الأهمية بمكان أن تكيّف نفسك مع التوقيت الزمني للطرف الآخر بأسرع ما يمكن. والحل في هذه الحالة هو

مقاومة النعاس بشدة في اليوم الأول، خذ حماماً منعشاً ثم ابدأ يوم عملك وكأن شيئاً لم يكن. وفي المساء يمكنك الذهاب إلى النوم مبكراً. وفي اليوم التالي، ستجد نفسك قد بدأت اليوم كالمعتاد في ظل منطقة التوقيت الجديدة.

٣ - تجاهل الوقت في السفريات القصيرة :

وهنا يمكنك عمل عكس ما فعلته في الفقرة (٢). مثلاً، إذا سافرت من نيويورك إلى طوكيو في رحلة ليوم واحد؛ ولأن الساعة ٢ صباحاً هي الساعة ١١ صباحاً في نيويورك، فما أفعله هو أن أبدأ يومي الساعة ٢ صباحاً في طوكيو (مثل النوم متأخر في نيويورك)؛ حيث أقوم بإجراء مكالمات دولية ودراسة بعض الأوراق قبل طلوع الشمس، وبالتالي فأنا أتجاهل توقيت طوكيو.

٤ - تناول وجبات خفيفة أو لا تتناول طعاماً قط :

كقاعدة عامة، لا تحاول تناول الطعام في سفرية متواصلة طوال الليل حتى الصباح؛ لأن ذلك معناه أنك تناولت طعام إفطارك في منتصف الليل. دع بطنك تحدد في أي منطقة توقيت أنت متى لامست رجلاك الأرض.

كيف تتعامل مع المطاعم ذات المقاييس المزدوجة؟

هذه هي المطاعم التي تميز بين العملاء وتعتني، علناً، بالصفوة على حساب بقية عملائها، فهي تلعب بكلمة «نحن» مقابل «هم». وما يزيد من المشكلة هي أن الصفوة لا تعتبرها مطاعم مزدوجة المقاييس، بينما تطالب البقية من العملاء أن يعاملوا كبشر مثلهم مثل غيرهم.

وبصراحة لا شيء كثيراً يمكن فعله تجاه هذه المطاعم غير رفض التعامل معها. ولكن فيما يلي القليل من الاستراتيجيات يمكن أن تضعها في اعتبارك قبل أن تتحول تجربة غداءك في مثل هذه المطاعم إلى كابوس:

١ - فرّق بين الخدمات الرديئة والازدواجية :

إن الفارق بين الازدواجية وعدم الكفاءة ليس دقيقاً. فعدم الكفاءة يعني عدم وجود ماء بارد، عدم وجود صابون غسيل مناسب، بطء في الخدمة، وفاتورة غير صحيحة.

أما الازدواجية فهي خطيئة أكبر، وشيء غير عادي. إنها في الحقيقة يستخدمون مع العميل أسلوب «اذهب إلى الجحيم»؛ حيث يتعين عليك الانتظار ساعة لتجد مكاناً على الرغم من حجزك (ولا أحد يقدم لك مبرراً)، كما أن نوع الخدمة سيئ إلى حد أنه استعجال لك لكي تغادر المكان.

إن الخدمة الرديئة شيء أكثر شيوعاً من الازدواجية، وأكثر قابلية للتصحيح إذا توفر لديك استعداد للمسامحة.

٢ - لا تَـثُـرْ أو تبقَ هادئاً وإنما استدع «الجرسون» :

إذا لم تكن سعيداً بالخدمة فلا تثر؛ لأن ثورتك ستدفع العاملين في المكان إلى مضايقتك أكثر، حتى ولو نجحت في إخضاع الجرسون، فبذلك تكون قد فعلت نفس الشيء لضيوفك وجهازك الهضمي. فحاول اتخاذ أسلوباً مرناً، خذ الجرسون جانباً وبكل هدوء سجل احتجاجك على الخدمات. وإن كنت تعرف المسئول فقل له: إنني أحب مطعمك، ووجباته، وقد زكيته للعديد من أصدقائي، ولكن يبدو أن الأمور تسير نحو الأسوأ وعليك الانتباه لذلك». أعتقد أن أي مطعم يستحق الزيارة مرة أخرى سوف ينصت إليك.

٣ - تصرّف كرجل أعمال :

يجب على الناس معاملة المطاعم مثل المفاوضات مع العملاء في أعمالهم التجارية. ولكن الناس يتقمصون شخصية مختلفة عندما يدخلون هذه الأماكن.

يجب معاملة الجرسون وكأنه مدير وهذا يضمن اهتمامه بك بما فيه الكفاية .

٤ - كيف يعالجون الشكاوى ؟

إن المعيار الهام الذي يمكن أن تحكم به على مطعم (أو أية مؤسسة) ليس وجود ما تشكو منه، وإنما كيف يستجيبون للشكاوى. وأعتقد أن لكل مؤسسة موظفاً لا يؤدي واجبه. فكيف تتصرف الإدارة في هذه الحالة؟ هل سيكونون في موقع دفاع، أم على استعداد لراحة العميل وهو الأكثر أهمية؟

٥ - لا تضايق نفسك :

لا أحد يحب الانتظار، ولكن إذا ظهرت في مطعم عام أثناء أوقات الذروة فلا تلومن إلا نفسك. ففي الأماكن التي لا حجوزات فيها فلا ضير من تناول وجبتك مبكراً خاصة إذا كنت تعلم أنه بعد نصف ساعة لن تجد مكاناً تجلس فيه.

٦ - لا تقف في صف خارج مطعم :

فهي تعني أنك على استعداد لقبول معاملة سيئة حتى قبل أن تصل إلى الداخل.

٧ - كوّن صداقات مع الإدارة :

يمكنك التعامل مع أي مطعم سواء أكان عادياً أم مزدحماً، إذا كنت تعرف الإدارة جيداً. وهذا الأمر يتطلب رعاية منتظمة وحوافز.

اكتشاف القوة في غداء العمل :

لقد تحدث مرة ويليام وايت مؤلف كتاب «رجل المؤسسة» لمجلة نيويورك تايمز حول ما أطلق عليه «الوداع الطويل»؛ وذلك بعد مراقبة دامت سنين لكبار

رجال الأعمال والمديرين، وهم يتريثون في المغادرة، ويقضون وقتاً طويلاً خارج المطاعم بعد تناول الوجبات. وقال: «هناك شيء ما يبقيهم، لهذا لا يقولون وداعاً، شيء لم يجد حلاً بعد، أعتقد أن معظم الصفقات تتم في هذه الوقفات الجانبية بعد الوجبات».

فإذا كان وايت على حق، فإنني أعتقد أن العديد من رجال الأعمال لا يدركون مغزى وجبات العمل هذه. إنهم يضعون القوة خارج نطاق ما يسمى بقوة غداء العمل. فالأعمال تتم في المطاعم ليس فقط حباً في الطعام؛ ولكن لأن المناخ ملائم، ويخلق جواً من الألفة وأحياناً يكون ملهماً، ويجعل الناس أكثر قابلية للأفكار الإيجابية.

ـ لا تنتظر حتى النهاية :

إن الانتظار لتوضيح وجهة نظرك في الحديث بعد الوجبات بالنسبة لي، مجرد هزيمة ذاتية على الأقل لثلاثة أسباب:

أولاً: عدم الإفادة في جو الاسترخاء الذي كان متوفراً داخل المطعم.

ثانياً: الشخص الذي تحاول إقناعه، من المحتمل أن يكون يفكر في اللقاء التالي.

ثالثاً: الاتفاقيات التي تعقد عند التصافح بالأيدي في عجلة الوداع هي مثل قولك: «دعنا نتناول وجبة».

وانطلاقاً من خبرتي، نجد أن الناس يدخلون في العمل في الفترة بين الانتهاء من الغداء وتناول القهوة، أي الفترة التي يغادرك فيها الجرسونات لانتهاء خدماتهم لكم.

وبصرف النظر عما تنوي عمله خلال اجتماع في مطعم، فهنالك شيئان يجب عملهما قبل أن تجلس وذلك لضمان مناخ ملائم للعمل.

أولاً: تجنب اجتماعات المطاعم مع أكثر من شخص واحد. فالديناميكية النفسية تتعقد أكثر وتتفاوت مع وجود أي شخص إضافي، وبالتالي يصعب عليك أن تسيطر على الوضع.

ثانياً: في المدن الكبيرة بالذات لا تعمل حجزاً في مطعم لأقل من ثلاثة أشخاص، حتى ولو كنتما اثنين؛ لأن هذا وحده هو الذي سيضعكم في فئة أقل أهمية في الحجز.

دعوة الأصدقاء والعملاء :

نظراً لأن حياتي المهنية تتطلب مناقشة الآخرين، لهذا لدي على الدوام اجتماعات إفطار، غداء أو عشاء.

وكقاعدة عامة، فأنا أتناول الوجبات مع الأصدقاء والعملاء كنوع من المتعة وليس بحثاً عن أرباح. ولكن لو كنت ماهراً بحيث تجعل هذه المناسبات سعيدة لك وللآخرين. فإن الأرباح ستعقبها. ضع في ذهنك على الدوام أن الترفيه من جوانب عديدة مثله مثل العزف على الجيتار، من السهل العزف عليه ولكن يصعب أن تجيده.

وفيما يلي بعض الدروس التي تعلمتها بمرور السنين حول الاهتمام بدعوة الأصدقاء والعملاء:

١ - انعم بفائدة أنك المضيف :

هنالك شيء يجدر ذكره في كونك المضيفَ لا الضيف. فبالإضافة إلى

امتياز دفع الفاتورة من ناحيتك، فأنت الذي يقرر من سيحضر، وأين تكون الدعوة، فلا تتخلَّ عن هذه القرارات لضيوفك أو سكرتيرك، فسوف تفقد أي فوائد منظورة لكونك المضيف.

٢ - اعرف من يقدم لك خدمة أفضل :

لو كان الخيار بيدي فأنا أفضّل الأماكن الهادئة بدلاً من الضوضاء، والخالية بدلاً من المزدحمة، والسريعة الاستجابة بدلاً من البطيئة.

ومع ذلك هنالك العديد من المطاعم المغرية التي يمكن أن تكون أي شيء ما عدا أن تكون هادئة، أو سريعة الاستجابة. وهذه المطاعم اجعلها لأصدقائك الحميمين لا لشخصيات تتوقع أن تبحث معها شؤون العمل.

٣ - للسيطرة على الوضع .. حاول «تنظيم الحفلات الخاصة»:

إن أفضل طريقة لضمان وجود طاولة مناسبة وأقل قدر من الإزعاج هو أن تكون الوجبة على غرار نظام متعهدي الحفلات الخاصة. ففي إمكانك حجز غرفة في المطاعم التي تعنى بجلسات العمل بحيث يمكنك السيطرة علي كل شيء من نوعية الطعام إلى توقيته إلى تخصيص الخدمة للمناسبة. ويمكن أن يتم ذلك حتى في مكتبك؛ حيث تضع الطرف الآخر في مناخ عملك.

٤ - كن شخصاً لا يمكن التنبؤ بما يفعل :

إن القليل من عدم التنبؤ باختيارك لمكان اللقاء فقد تقطع مشواراً طويلاً في ضمان نجاحك فيما تنوي عمله.

البعض يختار المكان بلا مبالاة، وليس بخيال خصب، فهم يختارون المطاعم الآمنة والمألوفة (وهي مألوفة للضيوف كذلك). في المرة القادمة ادعُهم لأماكن:

(أ) لم يسمعوا بها.

(ب) لا يستطيعون الذهاب إليها على حسابهم.

(جـ) أو يتوقع عدم قبولهم لعرضك. فإذا كان المطعم في مستواك (ومستواهم) فسوف يترك انطباعاً طيباً في نفوسهم، بما له من تأثير إيجابي على قبول العرض.

ومن ثم، فحاول إن أمكن ضم بعض الشخصيات غير المتوقعة إلى المجموعة. وهذا ما يجعل الدعوة أكثر متعة. مثال ذلك، إننا في عملنا المتصل بالرياضة كنا ندعو اثنين من المديرين مع أحد الأبطال الرياضيين المشهورين!

٥ - تناول الفاتورة بسرعة وبطريقة لبقة :

كن سريعاً في تناول فاتورة الحساب بغض النظر عمن حول الطاولة. ففي ذهني، أنه كلما كنت ثرياً، كلما أحسست بواجب تسديد الفاتورة، ليس ليرد شخص ما من الجالسين الجميل؛ وإنما لأنها لفتة بارعة غير متوقعة إلى حد بعيد.

فكلما تصعد في عالم التجارة، تذكر أنه عند مستوى معين سوف تلتقي بشخصيات لم يتعودوا أبداً أن يسدد لهم شخص ما فواتير وجباتهم. فهم أثرياء جداً؛ حيث أن دفع مبلغ ٣٠٠ دولار لوجبة غداء بالنسبة إليهم، مثل شراء دبابيس ورق. فلابد من عمل ذلك بلباقة حتى لا يتصارع الناس لاحقاً حول من يسدد الحساب. يمكنك إخطار المسئول بأنك المسئول عن تسديد الفاتورة، أو أن تتحرك في مرحلة ما قبل وصول الفاتورة وتسأل عنها بهدوء وتسددها. ولن يتأذى أحد من شهامتك.

٦ - لا تناقش أمور العمل أبداً :

إن أهم جزء في الترفيه عن الأصدقاء والعملاء المستقبليين هو أنه تكشف لهم مستواك مهنياً دون أن يتطلب منك ذلك بيع أي شيء لهم. وهذا ما فعلته قبل سنوات مع رياضيين مشهورين (زوج وزوجة). فكلما وصلت إلى لندن كنت ادعوهما للعشاء، وأحياناً كنت أدعو رجل أعمال أعرف أنه سيخرج بشيء من الاجتماع بهما.

ولكنني لم أناقش معهما أي شيء يخص العمل باستثناء، ربما الدفاع عن جهلي بنشاطهما التجاري، ولكن بعد فترة حدث ما كنت أتوقعه. فقد بدا لهما الآن كيف أتعامل معهما بتماسك شديد مما أوحى لهما بأنني أُعالج شؤون عملي بنفس الطريقة، وكانت دهشتهما كبيرة في أنني لم أُمارس معهما أي ضغط مما انتهى بهما إلى علاقة عمل مشتركة.

٧ - الخاتمة السعيدة :

إذا نفذت ما ورد سابقاً بشكل كامل، فسوف تكون النتيجة النهائية هو أن يقول ضيوفك «ما أجملها من ليلة». ولا تستغرب إذا اعتقدوا أنك شخص متميز.

*** *** ***

الباب الثامن

ممارســـة العمـــل التجـــاري



الباب الثامن
ممارسة العمل التجاري

اختبار رجل الأعمال :

في السنوات الأخيرة بلغ سحر شخصية رجل الأعمال ذروته في أعين الجمهور، وكُتب الكثير عنه في الصحف والمجلات. وهنا أصبح حافز العمل التجاري أقوى من ذي قبل، خاصة في اقتصاد يحتاج بشدة لخدمات وتقنيات جديدة.

وسوف يبدأ مئات الآلاف من الناس في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها أعمالاً تجارية جديدة. بعضهم بدأ بخطط تجارية رائعة وإنجازات تجارية هامة تقف خلفهم، وهي الآن معرضة للفشل.

وآخرون، بدون إنجازات سابقة يتحدثون عنها، ولكنهم متفائلون بأنهم سينجحون. ما يفرق بين الكاسبين والخاسرين هو كيف سيجاوبون عن بعض الأسئلة الصعبة قبل أن يفكروا أبداً في التخطيط لعمل تجاري؟

وفيما يلي أسئلة موجهة للذين يعتقدون أن لديهم رغبة في عمل تجاري خاص بهم.

هل أنت مغامر أم حذر في الرهان ؟

إنه لشيء من الرومانسية أن تندفع برأسك لتدخل في عمل تجاري جديد، مع أن بعض الناس يحتاجون لهزة عنيفة لكي يتحركوا في اتجاه ما. ومع ذلك، فأنا قلق على الذين يتخلون عن وظائفهم ويخاطرون بمدخرات حياتهم في مغامرة جديدة اعتقاداً منهم أن حدوث فشل غير متوقع سوف يجعل النجاح إلى حد ما، أمراً يمكن تحقيقه.

فإذا كان في الإمكان، فحاول بناء إطار مريح لنفسك في البداية، ثم حاول تقويم نسبة العائد من المخاطرة، وابحث عن سبل لتقليل هذه المخاطر، ولا يعني هذا بالضرورة تقليل العائد.

فعندما بدأت عملي التجاري قبل ٢٥ عاماً، كان لدي إطار كقانوني أن أعمل مع شركة استشارات قانونية تسمح لي بالعمل إلى جانبها؛ بحيث أضع قدمي في الماء دون أن أغطس أو أسبح. وفي نفس الوقت، يمكنني الذهاب إلى العمق أكثر مع تحسن الوضع. وهذا النوع من المخاطر البسيطة هو أمر لا مفر منه لاختبار فكرة ما.

ما هي فكرتك عن الإنجازات بالحد الأقصى؟

لقد كلفني الأمر عدة سنوات للتحقق من أن هناك أشخاصاً من شركتنا لا يرغبون في تكريس كامل وقتهم لتحقيق حد أقصى من الإنجازات، إنهم يقاسمونني فلسفتي التجارية ولكن ليس أهدافي الشخصية. لقد كانت عقليتي التجارية دائماً:

(١) أستخدم وقتي بالحد الأقصى.

(٢) تحقيق أكبر حجم من الإنجازات ما أمكن.

(٣) كسب أكبر حجم من الأرباح ما أمكن.

(٤) أن أكون مبدعاً.

(٥) إشباع غروري الذاتي بأن أرى مشاريع معينة قد أثمرت.

ولكنني لا أتوقع أن يقلدني كل إنسان. العديد من الناس في العالم يرغبون فعلاً في وظيفة فقط، يؤدون واجباتها ويحصلون على الراتب وعلى

التقدير، ويصبح لديهم وقت كاف للأعمال التطوعية، وهذا شيء لا بأس به. ففي أي مؤسسة هناك مساحة للنوعين على السواء، ولكن ليس في القمة.

هل يمكنك تقديم خدمات أفضل لشخص آخر ؟

يمكن تحقيق أقصى الإنجازات بالعمل للغير. وينطبق ذلك على أي نوع من أنواع العمل. فإذا كانت لديك فكرة نيرة في الطب أو تصور ضريبي جديد، فأنت في وضع أفضل لو كنت تعمل تحت مظلة مستشفى أو مكتب استشارات قانونية، بدلاً من أن يكون لك مؤسستك الخاصة.

ما هو تصورك للسيولة النقدية ؟

يحرص كل عمل تجاري على إعداد توقعات دقيقة حول الدخل والمصروف، ولكن يخطئ كل إنسان في ذلك تقريباً. وذلك لسبب واحد هو أن الناس كثيراً ما يتجاهلون طول المدة التي يستغرقها جمع المال. فإن تخليك عن وظيفتك لأنك أقنعت شخصاً ما يملك ١٠٠,٠٠٠ دولار للدخول معك في شراكة، لا يعني أنك بدأت اليوم الأول من المغامرة الجديدة مع ١٠٠,٠٠٠ دولار في أحد المصارف.

الأكثر احتمالاً هو أن يدفع لك على أقساط ربع سنوية. وما لم تحشد عملاء آخرين أو تخفض عدد موظفيك إلى الصفر، فإن انتظارك للدفعة الأولى من المدفوعات، يمكن أن يبدو بلا نهاية.

هل لديك عمل تجاري أم مجرد صفقة ؟

لقد حدثني مرة شخص واسع الاطلاع قائلاً: «من عمل تجاري واحد يمكنك تحقيق عشر صفقات، ولكن عشر صفقات لا تؤسس عملاً تجارياً». وهناك عدد كبير من فرص «الطلقة الواحدة» التي يمكن أن تكوّن لك ثروة في

فترة قصيرة. ولكن عندما تنتهي صفقة الطلقة الواحدة، فأين العمل التجاري الأساسي الذي يبقي على تدفق السيولة النقدية ورواتب العاملين؟

هل ترغب في أن تكون بطلاً أم كاسباً ؟

لقد أظهرت دراسة نشرت أخيراً أن نسبة ٧٥٪ من عدد ٤١٠,٠٠٠ مليونير في الولايات المتحدة الأمريكية هم ممن تجاوزوا سن الخمسين. وقد كونوا هذه الثروة من خلال جهد استمر ٧ أيام في الأسبوع مدة ٢٠ أو ٣٠ سنة في عمل رتيب وممل نسبياً. وهذا دليل على أنه مقابل كل «بطل»، والذي بدأ عمله في شركة طيران أو حاسب آلي أو شيكولاته، هنالك الآلاف من «الكاسبين» من الذين يعملون بشكل جيد في أركان وزوايا مظلمة تتجاهلها وسائل الإعلام.

هل المـــال مهم ؟

نعم؛ حيث يدخل العديد من الناس في العمل لكسب مال كاف؛ ليعيشوا في وضع مريح هم وأسرهم.

ففي سنوات الكساد، يبدو ذلك مقنعاً لهم ويخدعون أنفسهم بالدخول في التفكير في كيف أنهم يضعون الأساس والاستثمار للمستقبل، والعمل لتأسيس شركة، وبالتالي فإن تحقيق الحد الأقصى من الأرباح ليس مهماً. بالتأكيد، الأرباح مهمة لأنهم يحتاجونها لجذب المستثمرين، ولتسديد سلفيات المصارف، ولتوسيع التجارة، والاحتفاظ بموظفيهم. فرجل الأعمال لا يدخل في العمل التجاري فقط لموازنة أهدافه النهائية.

الواقعية في خطط العمل :

عندما تحاول رصد رأسمال لبدء مغامرة تجارية، فسوف تواجه العديد من

النصائح المتضاربة حول إعداد خطط لعملك.

إن أول شيء يتعين عليك إدراكه هو أن خطط العمل تعد أساساً لزيادة الإيرادات. فلا تعتمد عليها في التنبوء بالمستقبل أو لإدارة شركتك بمجرد أن تحوز على المال.

والشيء الطبيعي أن تقوم بإعداد خططك لإقناع الذين يدعمونك، وليس أسرتك أو جيرانك أو حتى نفسك. وعلى افتراض أن لديك فكرة جيدة عن منتج أو خدمة تلبي حاجة أكيدة، فإن الخطأ الفادح في كل خطط تجارية، هو انعدام الواقعية. فعلى سبيل المثال:

١ - الثقة الزائدة في الافتراضات :

عندما أرغب في الاطلاع على خطة يذكر فيها المديرون أنهم لا يمكنهم تحديد الإيرادات بدقة في السنة الأولى أو السنة الثانية، سأعرف بأنهم واقعيون.

٢ - غياب غير واقعي للخوف :

إنني معجب بالذين لديهم شجاعة كافية لبدء أعمالهم التجارية الخاصة، ولكنني لا أمزج بين الشجاعة وانعدام الخوف، فالخوف من الفشل على سبيل المثال شيء صحي، ولابد من ذكره في الخطة. فالمغامرون من الرأسماليين يعرفون أنه أفضل دافع خلال سنوات الكساد.

٣ - رؤية غير واقعية للتنافس :

لا تستخدم خطة عملك لتتأمل بكامل الرضا نقاط ضعفك في المنافسة. لابد من إعطاء منافسيك الرصيد الذي يستحقونه. على الأقل فقد دخلوا في

العمل التجاري متقدمين عليك. فإذا فسرت المنافسة تفسيراً خاطئاً أو تجاهلت حقائق هذه المنافسة، فإن المستثمر المحتمل الذي ستدعوه لمشاركتك قد يتساءل بشكل منطقي عن هذا الشيء الهام الذي تتجاهله.

٤ - ثقة غير واقعية في المال :

الأفكار (وليس المال) هي التي تحل المشكلات. والمال يعزز الحلول فقط. إنني أشعر بالقلق عندما يضع رجل أعمال استراتيجية لإيجاد عملاء يدفعون ٤٠٠,٠٠٠ دولار للإعلانات فقط. فليس هناك سيولة نقدية كافية في العالم لمثل هذه البداية.

٥ - لا تقع في حب الخطة :

خطط العمل، خاصة الطويلة، تتمخض عن أخريات وتنزع إلى أن تكون مجرد مرجعية ذاتية. فكل صفحة تشير إلى أرقام الصفحات السابقة، وكأنما هي منقوشة على رخام بدل أن تكون مسودة على الورق. فالرأسماليون المغامرون يعرفون فوراً إلى أين تتجه الخطة، إذا حددت موقع مجموعة أوراق لعبك في الصفحة الأولى. (إنها تتجه إلى سلة مهملاتهم).

ما هو القاسم المشترك بين رجال الأعمال الناجحين ؟

عندما أتحدث إلى رجال الأعمال حول مهنتهم، كثيراً ما أسمع روايتين: إحداهما مجرد كذبة والأخرى خداع للذات.

فالكذبة تعبير آخر لقولهم: إذا كنت أعرف أنني سأبذل كل هذا الجهد، ما كنت بدأت هذا العمل من الأساس». والسبب في أنها كذبة هو أن رجال الأعمال الناجحين يعرفون جيداً أن الأمر يحتاج لمجهود جبار، ولكنهم يغامرون مع ذلك.

أما الرواية الثانية والتي تناقض الأولى فهي تقول: «إنني لو كنت أعرف إلى أي حد هذا العمل ممتع، لكنت بدأت مبكراً جداً» وهذا نوع من خداع الذات من وجهة نظري؛ لأنها تفترض أن رجل الأعمال هو المبادر بدلاً من أن يكون المستفيد من حسن التوقيت. فمعظم رجال الأعمال الناجحون الذين أعرفهم، قد بدؤوا مغامرتهم عندما كان السوق جاهزاً لهم، وهم جاهزون له وليست بسبب لحظة مبكرة أو متأخرة. فقد يسمونها «بصيرة» ولكنها في اعتقادي مجرد حظ يستحقونه.

إنني أعتقد أن من حق رجال الأعمال أن يكونوا واثقين من أنفسهم ولكن ليس إلى حد الرضا عن الذات. ويجب ألا تعتقد أنك شخص غير عادي، وألا تضيع وقتك في أن تسأل الناس عما إذا كنت فعلاً غير عادي أم لا.

فعلى الرغم من أن استنباط فكرة عظيمة شيء هام وحيوي لنجاح أي عمل تجاري، فإن حسن التنفيذ حيوي كذلك. ومع ذلك يعتقد كثيرون أن الخروج بفكرة جيدة في العمل التجاري هي النهاية وليس بداية للعملية التجارية. إنهم يتقاسمون أفكارهم مع زوجاتهم أو أصدقائهم، ويستمتعون بالإطراء الذي يلقونه لكونهم أذكياء جداً وبعدها لاشيء. وهؤلاء هم نفس الناس الذين يحتاجون دائماً لمزيد من وجهات النظر، والذين لا يكون أي حجم من التمويل الابتدائي بالنسبة لهم شيئاً كافياً، وأعتقد أن ما أود قوله لهم هو: «لماذا لا تتحركون نحو تنفيذ ذلك بدلاً من التحدث عنه؟!».

متى يحق للرئيس أن يتدخل أو لا يتدخل ؟

إن معظم الإيرادات في العمل التجاري هي نتاج العلاقة بين المستثمر وكبار المديرين في شركات أخرى. وهذا شيء منطقي في السنوات الأولى من بدايات العمل حيث المستثمر عادة هو أفضل مندوب مبيعات، ولكن مع توسع

الشركة، فقد تصبح علاقة رئيس الشركة مع المديرين لديه مجرد دعم لعملهم، خاصة إذا كانت ستدفع المرؤوسين إلى الاعتقاد بأن رئيسهم يمكنه المساعدة في التأثير على عميل ما كلما حدثت مشكلة.

وعلى الرغم من أنه لشيء مغر بالنسبة لأي مدير عام أن يمتطي حصاناً أبيض عندما تواجه قواته مقاومة، إلا أنني أعتقد أن من الحكمة أن عليه أن يبتعد عن هذا السلوك.

ففي حين أن في إمكانك كسب المعركة، إلا أنك سوف تخسر الحرب، لسبب واحد، هو أنه لا توجد ضمانة أن يكون في إمكانك إقناع المدير العام في شركة أخرى عميله لك بالمضي قدماً بشيء غير مقنع حتى بالنسبة لمرؤوسيه الذين هم دونه.

ثانياً، إن محاولة حمل هذا المدير العام على إصدار مرسوم لمرؤوسيه، كثيراً ما يعطي نتائج غير تلك المرجوه. فالطبيعة البشرية تقول: إن المرؤوسين سيتحولون إلى خانة الدفاع ويبدؤون في التركيز على كافة الوسائل التي لا يمكنك دعمهم بها، بدلاً من تلك الوسائل التي تساعدهم على النجاح.

- **اللعب على شكوكهم :**

وهذا لا يعني أنه ليست هناك فوائد يمكن أن يجنيها المدير العام من معرفته بمدير عام في شركة أخرى، ففي العديد من المؤسسات، نجد أن بعضاً من أكثر صفقاتنا نجاحاً قد ظهرت للوجود عندما كانت علاقتي مع المدير العام في الشركات العميلة هي الورقة الرابحة. ففي كل مستوى من مستويات تسلسل القيادة في هذه الشركة العميلة يعرف العاملون بها علاقتي بالمدير العام عندهم. ويعرفون أيضاً أني لا أستغل هذه الصلة.

واللعب على الشكوك وإحداث شروخ في تسلسل القيادة في شركة ما، قد يعطيك ميزة مشروعة في الغالب في أي صفقة مبيعات. على سبيل المثال، فقد تلقي بكلمة مثل: «لقد تناولت طعام الغداء مع رئيسكم أول أمس» مما يعني أنك في حوار مع رئيسهم، والفرص التي توفرها هذه العبارة هي أنهم لن يسيئوا إلى أنفسهم بالسؤال «ماذا قال؟»؛ لأن ذلك يدل على أنهم بعيدون عنه كما تعتقد. وبالتالي، لن يتابعوا مجرد خبر شخصي ليتأكدوا من صحته. ومع ذلك، عادة ما يحاولون استيعابك في صفهم على اعتبار أنك تملك أذن رئيسهم، وحسب أدائهم قد تتكلم عنهم إما بشكل جيد أو سيئ.

- **تأسيس علاقة تدريجية مع سلسلة القيادة في الشركات الأخرى :**

هذه الآلية البارعة ليست متوفرة في كل حالة مبيعات، ولكن عندما تكون موجودة، فقد تكون أمراً حيوياً، ويجب ألا تسيء استخدامها. ولمجرد أن يكون لديك يد في سلسلة قيادتهم، لا يعني بالضرورة أن تلهب ظهورهم بها.

إن المفتاح للتعامل مع أي سلسلة قيادة هو أن تبدأ من القاعدة وتتدرج تصاعدياً وليس التحرك هنا وهناك انتقائياً. فإذا تمكنت من الحصول على حماسة المرؤوسين لمحاسن عرضك فسوف يبيعونه لرئيسهم لأجلك.

توسيع شركتك «الجديدة» :

هنالك طريقتان لتوسيع أعمالك التجارية :

١ - إنتاج صنف أو خدمة جديدة.

٢ - تحسين منتج أو خدمة موجودة.

إن إنتاج شيء جديد يعتبر مخاطرة مكلفة، ولكن قد يكون العائد أعلى من خيالك، خاصة إذا أنتجت صنفاً أو خدمة مميزة وبدون منافس (على الأقل لسنة أو سنتين).

المسار الثاني، إن تحسين ما هو قائم هو شيء مغاير لما يسميه رجال التسويق «تمديد الخطوط»، آخذين اسم صنف موجود واستخدامه لصنف جديد، وكبار المسوقين الماهرون يجيدون هذه اللعبة. مثال: صابون تايد ثم سائل تايد.

الشيء المهم بالنسبة لي بشأن نظرية تمديد الخطوط هي أنها قد تكون نموذجاً جيداً لتوسيع خدمة تجارية

• التوسع بالانتشار:

في جانب منه، كان توسع كامل الشركة عبارة عن سلسلة من تمديد الخطوط. لقد كنا ندير أعمال أبطال الجولف لعدة سنوات وعندما تأكدنا من خبراتنا في هذا الحقل، قمنا بتمديد خطوطنا إلى رياضيين في ميادين أخرى مثل التنس والتزحلق على الجليد، سباق الدراجات والسيارات وبعدها سباقات: جمباز، كرة السلة، كرة القدم، وحتى الموسيقى الكلاسيكية.

إننا نقوم بتنفيذ أشياء معينة بشكل جيد، ولا ندخل في الأشياء التي لا نستطيع القيام بها. وكوننا نعرف الكثير عن الجولف أو التنس لا يعني بالضرورة أن نكون منتجين لأندية جولف أو ميادين تنس. توضيح: يقوم المسوقون عادة بإنتاج منتجات ويوسمونها على أساس أنها «جديدة ومطورة».

ففي أية خدمة تجارية، في إمكانك توسيع شركة «جديدة» أو أخرى «مطورة» ولكن هل يمكنك عمل الاثنين معاً؟ وبالنظر إلى مخاطر وتكاليف البدء من الصفر، فإنني أؤثر أو اختار تحسين ما هو موجود لدي.

اكتساب عمل تجاري يساعدك على التوسع :

إن معظم التوسع الذي حدث في شركتنا، قد تم داخلياً فقد انطلق توسعنا من البدهية التالية: إننا نتمسك بما نجيده، ولكن نطبقه على مجالات لم يضع لها أي إنسان آخر اعتباراً من قبل. وهذا هو السبب. على سبيل المثال، إننا نقدم الآن نفس خدمات الإدارة المالية للمديرين والتي نقدمها بالفعل لنجومنا الرياضيين. ولكننا في السنوات الأخيرة، قمنا بتحديد مجالات معينة، مثال: النشر، الموسيقى الكلاسيكية، الفرق الرياضية، التي تتناسب مع خبراتنا المؤكدة والمجربة. كما اكتشفنا أيضاً أنه أحياناً قد يكون الأسرع والأقل تكلفة أن تدخل هذه المجالات عن طريق الخبرة المتراكمة لدينا.

يعود النجاح بالتأكيد إلى اكتساب العمل التجاري لأسباب هذا النجاح، وليس لأنك ترغب في أن تكون كبيراً، أو لا يمكنك تفويت الفرصة. وفيما يلي بعض النقط التي ينبغي وضعها في ذهنك:

١ - لا تندفع كثيراً وراء المعجزات :

بعض المكتسبات تعطيك تدفقات نقدية سريعة، وأخرى تأخذ وقتاً طويلاً. فقد تشتري شركة لتحدث قفزة تقنية على منافسيك، أو إدخال نظريات جديدة لموظفيك، أو حتى لتحول بين منافسيك والنمو. وأياً من هذه الأسباب لن يترجم إلى أرباح على المدى القصير. وحتى بعد مرور عدة سنوات على عقد صفقة ما، فسوف تحتاج إلى صبر وانضباط لتتذكر لماذا أتممت تلك الصفقة في المقام الأول؟

٢ - ابحث عمن يعملون الاثنين معاً :

أية صفقة ستكون محكومة بالفشل ما لم يسهم الطرفان معاً بشيء فيها.

فعندما قررنا قبل سنوات تمثيل الموسيقيين الكلاسيكيين، كانت لدينا أسباب قوية لعمل ذلك، وكان كل ما نفتقر إليه كان يتمثل في معرفة من هو عازف الكمان الجيد ومن هو السيئ. ولهذا وجدنا شركة صغيرة، طموحة وحسنة السمعة، فعرضنا على المسئولين فيها خبرتنا الدولية وقدراتنا المالية والتطويرية، وقدموا لنا عملاءهم وخبراتهم.

٣ - إذا «اشتريت» مواهب إدارية فلا تدعها تغادرك :

في العديد من الصفقات، تعتبر المواهب الإدارية التي تأتي مع الشركة المشتراه قابلة للفقدان. وقد ترى ذلك كثيراً في عمليات اندماج الشركات الصناعية الكبرى؛ حيث في خلال عام واحد، تختفي الكفاءات الإدارية في الشركة الأصغر، وتتحرك الشركة الأكبر بفريقها القديم.

أما في تجارة الخدمات مثلنا، فإننا أهم ما نكسبه هو المواهب حيث لا مصانع أو احتياطيات نفطية.

تأكد أولاً أنك تدرك ما إذا كنت تدفع مقابل المواهب الإدارية أم المصانع التي يديرونها. فإذا كانت لديك رغبة أكيدة في بقاء الكفاءات الإدارية معك، حاول أن تجعلهم يحسون بالارتياح إليك. واعمل على دمجهم في هيكل شركتك ولا تجعلهم يحسون أنهم مثل فريق زائر.

كن واضحاً وصريحاً مع موظفيك :

إن من أفضل ما يقدمه المستثمر عند توسيع نشاط شركة هو إصدار تقرير أوضاع الشركة» لكافة العاملين.

ومن الواضح، إنها وسيلة عظيمة لإشعار العاملين بالوضع الراهن للشركة واتجاهاتها المستقبلية، فأنت بذلك تغرس قيمك في إذهان موظفيك. هذا

بالإضافة إلى كسب ثقتهم بمشاركتهم في المعلومات السرية للعمل، إنهم سيكونون صريحين معك مادمت صريحاً معهم. والتقرير مثل خريطة طريق بالنسبة لطموحات الرئيس وحدود إمكاناته.

وفيما يلي بعض الاعتبارات العملية لكتابة تقرير «أوضاع الشركة»:

أولاً: ضع أفكارك كتابة، وتأكد من حصول كل موظف على نسخة منها، ولن تحقق أفكارك الانطباع المطلوب إذا احتفظت بها في شكل كلمة توجهها للعاملين معك لمناسبة عيد الميلاد مثلاً.

ثانياً: قل الحقيقة كاملة، فهذا ليس تقريراً سنوياً مفبركاً أُعدّ لحملة الأسهم؛ حيث تظهر الإيجابي وتخفي الباقي في الهوامش.

ثالثاً: لا تستخدم التقرير لممارسة سلطاتك أو تسوية الخلافات الداخلية، فالفكرة في النهاية إثارة انتباه موظفيك.

رابعاً: اصرف النظر عن الفكرة إذا أصبحت مزعجة أو غير عملية، فقد تجد أنها مضيعة للوقت أو أن تكون شركتك قد توسعت إلى الحد الذي يصعب معه التأكد بالتحديد من الذي يطلع على هذه المعلومات السرية.

خامساً: يؤكد أهمية الثقة.

أربع أسباب .. لماذا لا يكون عملك مثل عملي ؟

إن صورة شركة مثل آي إم جي، التي تمثل الرياضيين، وترعى المناسبات الرياضية، وإعداد البرامج التلفزيونية لشيء فريد، ومن الصعب نسخ صورة منها اليوم.

بدورنا، فقد انطلقنا قبل ٢٥ عاماً مضت مع بعض المعاقين الذين فرضناهم على أنفسنا ونجحنا، ولكن قد لا تنجح الفكرة مع كل شركة، على سبيل المثال:

١ - التوسع البطيء أو لا توسع :

كنت أُصر دائماً على التوسع البطيء أو لا توسع أبداً، فنحن لسنا شركة مملوكة للدولة، وليس علينا كسر أعناقنا لنظهر مكاسب منتظمة تزيد من فترة ربحية إلى أخرى، وليس لدينا محللون نسترضيهم. فنحن قطاع تجاري يقدم خدمات شخصية لا نختلف عن عيادات أطباء الأسنان ومكاتب الاستشارات القانونية. ونحن نعتمد على الناس بدلاً من الآلات، ولابد من اختيار موظفينا وتدريبهم بعناية، فإذا انتقلنا من إدارة أعمال ١٠ عملاء إلى إدارة أعمال ١٠٠ عميل خلال عامين، فمن المستحيل مع هذا التوسع السريع تدريب الموظفين لرعاية العملاء بالجودة التي نرغب في تقديمها لهم.

إن المخاطرة الكبيرة في أي شركة تقدم خدمات هي أنه عند بعض مراحل منحنى النمو، ينسى الناس أهمية الجانب الشخصي في الخدمة، ويصابون بالغرور في اللحظة التي يحققون فيها أقل نجاح، ظناً منهم أن مواهبهم غير محدودة، وتلك هي المغالطة.

٢ - لقد أصبحنا دوليين :

إن أجمل شيء فعلته في العمل التجاري، هو أنني نقلت نشاطي إلى المستوى الدولي، وأصبحت أقضي نصف زمني في الخارج، ونصف موظفينا هناك أيضاً. وبالنظر إلى الطبيعة العالمية للرياضة فأنا على ثقة من أن تلك النسبة سوف تزداد بدلاً من أن تنقص.

إن الخروج إلى العالمية هو ضرورة من ضروريات التوسع. ومع ذلك لا يزال معظم المديرين يعتقدون أن الاستثمار الحقيقي هو الاستثمار داخل بلدك. هذا النوع من التفكير الضيق كثيراً ما يقود إلى أكثر الاستنتاجات غرابة.

قبل خمسة عشر عاماً مضت، كان أحد أصدقائي مهتماً بتوزيع عطور «بيربر» في أستراليا، وفعلاً قابلت الشركة المعنية في باريس نيابة عنه، وسألت مدير إدارة التسويق الدولي في الشركة: «ما هي فكرتكم عن السوق الأسترالي؟» فأجابني المسئول: «لقد قمنا بعمل صغير الحجم هناك، ولكني لم يسبق لي أن ذهبت إلى هناك».

ومن تعليقه هذا تبين لي أن أستراليا قد تكون سوقاً صغيرة؛ لأنه لم يكلف نفسه عناء السفر إلى هناك. ولكن روايته المثيرة للدهشة هذه هي نموذج للكيفية التي يرى بها العديد من الناس صورة السوق العالمية. فالبنسبة لهم السوق التي لم يروها من قبل هي سوق لا وجود لها أصلاً، إنهم يعاملونها كحقيقة يجب قبولها لا فرصة مطلوب استغلالها، إنني أعتبر هؤلاء الناس بعيدين عن العالم لدرجة أنهم لا يرون ما يجري خارج بلادهم.

٣ - إننا لا نسعى للدعاية :

بالتأكيد هنالك العديد من الشركات لديها منتجات وخدمات تحتاج للدعاية والإعلان، ولكننا لسنا واحدة منها. فوظيفتنا الوحيدة، هي تقديم خدمة جيدة على أساس أننا لو قمنا بذلك على خير وجه، فسوف تتحدث الإنجازات عن نفسها.

إنني أفقد صبري مع البعض في شركتنا الذين يلوحون دائماً في وجهي بمقالات كتبت في الصحف أو المجلات عن عملنا قائلين: «لابد من القيام

بتحرك مضاد». كنت على الدوام أقول لهم: «المزيد من العمل الممتاز، هو أفضل رد».

٤ - خبراتنا ضيقة حسب تصميمها :

في شركتنا، نقوم بأداء عدد محدود من الخدمات بشكل جيد، إننا لا نعتذر عن القيام بالأعمال التي لا يمكننا عملها أو نندفع إلى مجالات جديدة بسهولة لمجرد ملء فراغ في السوق. في الأساس، نحن نمثل الرياضيين. والملفت للنظر أنه في كل عام هنالك المزيد من الرياضيين الذين يحتاجون لخدماتنا.

٥٣٧٤٧٣

إنني كثيراً ما قلت للعاملين معي: إنه إذا وجدت نفسك تلعب في بستان تفاح كبير الحجم ولا يوجد أحد غيرك ولا يزال هناك الكثير من التفاح على الأشجار، فلا معنى لذهابك إلى بستان الخوخ، فإننا مازلنا نلعب في بستان التفاح في سعادة ونشاط.

***   ***   ***

الخاتمة

هل أطبق نصائحي ؟



الخاتمــــة

هل أطبِّق نصائحي؟

كقارئ قد تتساءل:

- عما إذا كنت أنا حقيقة أُطبق كافة النصائح التي أكتبها؟
- هل رجال الأعمال الأذكياء بالضرورة ناجحون تحت كل الظروف؟
- هل أسعى دائماً وراء أية بادرة لكسب الحد الأقصى من كل شيء؟
- هل ينبغي لي تحقيق أقصى الأرباح من كل علاقة؟

الإجابة: نعم ولا.

ـ نعم؛ أؤمن بكل نصيحة أكتبها.

ـ لا؛ لست دائماً أضعها موضع التنفيذ؛ لأنني في كثير من الأوقات لا أحتاج لذلك. فإن غالبية الصفقات والعلاقات في العمل بسيطة، وغير معقدة. إنك توفر فوائد لشخص ما، ويقدم هو لك فوائد في المقابل. وهذا هو السيناريو التقليدي «كسِّبني أكسِّبك»، وأنا أعتقد في ذلك السيناريو.

إن عملاءنا سواء أكانوا أفراداً أو مؤسسات، ما كان لهم أن يستمروا معنا طوال هذه السنين ما لم يشعروا بأنهم يكسبون الكثير كما يأملون.

ولكنني لا أدع هذه الحقيقة تمنعني من أن أحاول إنجاز أقصى ما يمكنني إنجازه.

للأسف، ليست كل صفقة تمضي كما في الكتب، فمثلنا مثل غيرنا،

تعاملنا مع أشخاص لا يحترمون تعهداتهم، ولا يدفعون فواتيرهم في مواعيدها، ولا يلتزمون بالجودة، ويرسمون حدود كل شيء في المفاوضات ثم يتجاوزونها عند التنفيذ.

ففي هذه الحالات، اكتشفت أنه باعتباري رجل أعمال، فإن فهم الناس وتأسيس علاقات ناجحة أو الدفاع عن خططي، ليس نوعاً من القسوة أو شيئاً لا إنساني. بل هو أمر ضروري بكل ما في الكلمة من معان لكل رجل أعمال.

*** *** ***

